la qualité de la vie au travail

SÉLECTION DES TEXTES: RAYNALD DORION

RÉVISION: LUCIE BRUNET

S'adapter à un monde en pleine évolution

choix de textes sur la qualité de la vie au travail

Publié sous l'autorité de l'honorable Gerald A. Regan, ministre du Travail, Gouvernement du Canada.

Les opinions émises par les auteurs ne reflètent pas nécessairement les vues et les politiques du Ministère.

Also available in English under the title *Adapting to a Changing World.*

Distribué par la

Section de la qualité de
la vie au travail
Direction des relations en matière
d'emploi et des conditions de travail
Travail Canada
Ottawa (Ontario)
K1A 0J2
(819) 997-2861

©Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1981

No de cat. L82-43/1981F

ISBN 0-662-91332-9

Imprimé au Canada

AVANT-PROPOS

Bon nombre de gestionnaires, universitaires et dirigeants syndicaux s'aperçoivent que plusieurs des solutions aux problèmes de personnel, autrefois infaillibles, ne sont plus efficaces en raison des besoins changeants des organisations d'aujourd'hui. Les textes choisis pour la deuxième édition de *S'adapter à un monde en pleine évolution* traite de la question en profondeur.

Publiée sous les auspices de la Section de la qualité de la vie au travail de la Direction des relations en matière d'emploi et des conditions de travail de Travail Canada, cette deuxième édition fait suite à celle de 1978 qui n'est plus disponible. L'immense popularité de la première édition (plus de 60 000 exemplaires ont été distribués) dénote l'ampleur de l'intérêt porté à la qualité de la vie au travail (QVT).

Dans ce deuxième recueil se trouvent réunis des textes rédigés par quelques-uns des chefs de file du mouvement de la QVT; certains d'entre eux jouissent d'une réputation et d'un respect internationaux en raison de leur apport au développement et à la diffusion des concepts de la QVT. Les auteurs examinent, entre autres sujets, l'évolution sociale récente et ses effets sur le milieu du travail, les principes, l'application et la diffusion de la QVT, de même que certains des défis que le mouvement de la QVT se doit de relever.

La plupart des articles ont déjà paru dans d'autres publications et nous remercions les auteurs et les éditeurs de nous avoir autorisé à les reproduire. Nous espérons qu'ils seront utiles à tous ceux et celles qui, dans le cercle des affaires, des syndicats, de l'éducation et du gouvernement, ont à coeur de rendre le milieu du travail plus enrichissant.

André Déom
Sous-ministre adjoint
Élaboration des programmes et
opérations centrales

TABLE DES MATIÈRES

1 **La qualité de la vie au travail**
par Gerald A. Regan

7 **Évolution des attitudes envers les styles de travail et de vie**
par Jerome M. Rosow

19 **L'évolution sociale et le travail**
par Terrence H. White

26 **Le Livre blanc québécois sur la culture et la qualité de la vie au travail**

32 **Conceptions nouvelles de l'organisation: leurs bases socio-techniques**
par Louis E. Davis

43 **La qualité de la vie au travail et l'amélioration de l'organisation**
par Eric Trist

59 **La qualité de la vie au travail: plan de changement?**
par Serge Lareau

71 **Innovations dans l'aménagement du travail aux États-Unis**
par Richard E. Walton

88 **Un contrat de travail collectif et la qualité de la vie au travail**
par Louis E. Davis et Charles S. Sullivan

103 **Problèmes et solutions liés à la qualité de la vie au travail**
par William A. Westley

113 **Les syndicats et les expériences d'organisation du travail**
par Maurice Lemelin

124 **La diffusion de la qualité de la vie au travail**
par Albert Cherns

132 **La qualité de la vie au travail: un danger manifeste et actuel**
par Ted Mills

147 **La gestion et l'amélioration de la qualité de la vie au travail: un survol managériel**
par Maurice Boisvert

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

par l'honorable Gerald A. Regan
ministre du Travail

L'amélioration de la qualité de la vie au travail a été, en grande partie, reléguée au second plan par les dures questions économiques. Et pourtant, le public se rend de plus en plus compte que même s'il doit faire face à des difficultés liées les unes aux autres, il y a peu de champs d'action qui offrent pour l'avenir autant de possibilités d'amélioration économique et sociale que la restructuration du travail.

Devant le succès d'un si grand nombre d'expériences de QVT et le cheminement remarquable des entreprises dont sont propriétaires les salariés, je ne peux m'empêcher de penser que, lorsque le travail est considéré comme une activité humaine fondamentale — où il faut des défis à relever, de la variété et de la participation — plutôt que comme un simple moyen de subsistance, il en résulte presque immanquablement des avantages sociaux, psychologiques et économiques.

Le travail contribue à définir le rôle de l'individu dans la société, à forger son identité. Bien sûr, il n'y a pas que le travail, mais le travail y est tout de même pour beaucoup.

Le vrai progrès ne consiste pas à éliminer le travail humain, mais bien à profiter des progrès technologiques tout en tenant compte du facteur humain de sorte que l'efficacité et la satisfaction au travail soient rehaussées et non détruites. Le travail n'est pas, pour celui qui l'accomplit, un simple gagne-pain, mais un moyen indispensable de se découvrir, de se valoriser.

Comme plusieurs le découvrent au seuil d'une retraite anticipée, le travail, en soi, est aussi essentiel que le salaire qu'il rapporte.

Le mouvement de la qualité de la vie au travail, dont je considère faire partie, est au fond un mouvement de «libération». Car, en dernière analyse, ce que nous cherchons à faire, c'est de faire disparaître les coutumes, les systèmes et les usages qui briment la personnalité de l'homme.

Tout comme les réformateurs libéraux luttaient, il y a cent cinquante ans, pour l'avènement d'un système politique et économique qui libère les hommes de l'esclavage, nous aussi nous recherchons un mode d'organisation du travail qui facilite et encourage, au lieu de l'entraver, la créativité des gens.

Pour ceux d'entre nous qui nous intéressons au monde du travail, il est inconcevable que les êtres humains soient considérés comme des «facteurs de production», obligés d'agir comme de simples appendices de la machine, impuissants à influer sur les décisions qui concernent leur milieu de travail.

De plus, à cause de l'impatience que ressent la jeune génération de travailleurs devant les contraintes des processus industriels traditionnels et des aspirations plus élevées de la population active plus instruite d'aujourd'hui, il devient d'autant plus urgent de trouver des structures d'organisation moins rigides.

Les tentatives d'amélioration de la qualité de la vie au travail exerceront également une bonne influence sur la négociation collective en ce qu'elles pousseront les parties à innover dans leur recherche de solutions.

Je sais que nous sommes tous profondément attachés au système de relations industrielles qui s'est développé dans chacun de nos pays. Beaucoup d'entre nous avons lutté longtemps et avec acharnement pour que les travailleurs obtiennent le droit de négocier collectivement avec leurs employeurs et leurs dirigeants.

Mais il ne faudrait pas que notre attachement à la négociation collective traditionnelle et notre adhésion inconditionnelle aux principes qui la sous-tendent nous empêchent de chercher d'autres moyens complémentaires d'améliorer la qualité de la vie au travail. Non seulement il ne faudrait pas qu'il en soit ainsi, mais il n'est pas nécessaire qu'il en soit ainsi.

Le développement du régime de la négociation collective a aidé grandement à l'amélioration des conditions de travail. Mais, de nos jours, la main-d'oeuvre est plus instruite et plus créative et elle exige donc des réformes relatives aux conditions de travail qui s'appuyeront sur des mécanismes bien différents de ceux que l'on utilise en période de renouvellement d'une convention collective alors que les préoccupations d'ordre monétaire dominent.

Il est extrêmement important pour nous tous de poursuivre vigoureusement les objectifs de la qualité de la vie au travail.

Mes années d'expérience dans la vie publique m'ont appris que la solution la plus valable d'un bon nombre de problèmes, économiques et sociaux, réside dans l'affranchissement de la personnalité humaine.

Cette prise de conscience a été accentuée depuis que j'exerce les fonctions de ministre du Travail. Entre autres choses, ce portefeuille constitue une sorte de point de convergence — de point d'intersection, si vous voulez — de tous les problèmes économiques et sociaux auxquels sont confrontés le Canada et, à quelques variations près, tous les pays industrialisés de l'Ouest.

Je crois que Travail Canada se trouve dans une position exceptionnelle pour voir l'écheveau inextricable des multiples problèmes qui, par moments, semblent devoir nous perdre. Mais le Ministère est également en position de voir que les travailleurs canadiens possèdent des ressources inutilisées d'idéalisme, de créativité et de clairvoyance, ressources qui aideront à nous tirer du mauvais pas où nous sommes, pour peu que nous ayons la volonté et le courage de les mettre en valeur.

Pour ceux d'entre nous qui nous intéressons au monde du travail, le message qui se dégage de tout cela revêt un sens tout particulier. Car, en repensant les modes d'organisation du travail, nous pouvons beaucoup contribuer à la libération des énergies de l'homme. Or, repenser l'organisation du travail, cela consiste à mettre fin à la division à outrance du travail et à démocratiser le milieu de travail de façon que les structures rigidement hiérarchiques deviennent l'exception plutôt que la norme. Cela consiste aussi à changer d'attitude envers le travailleur, c'est-à-dire ne plus voir en lui un facteur de production aisément remplaçable mais un être humain responsable, créateur et compétent.

Pour libérer l'énergie humaine, il ne suffit pas de restructurer le travail, il faut également établir des liens plus étroits entre le monde du travail et le monde de l'éducation. Selon un récent rapport préparé pour le Club de Rome:

> «Le potentiel des êtres humains est artificiellement entravé et formidablement sous-utilisé.»

Si nous pouvions modifier l'organisation traditionnelle du travail de manière que les gens puissent aller et venir entre le monde du travail et les établissements d'enseignement et de formation, nous pourrions mieux les préparer non seulement à des organisations plus démocratiques, mais aussi aux changements profonds qui sont inévitables dans nos sociétés occidentales. Et nous ferions disparaître, du même coup, une grande source de frustration et d'insatisfaction professionnelle.

Dans une optique un peu plus pratique, si nos sociétés n'instituent pas l'éducation permanente des travailleurs, c'est l'économie qui les y contraindra. L'abîme qu'il y a entre le travail à accomplir et les compétences disponibles montre que le système d'éducation ne peut plus rester à l'écart des réalités économiques. Les forces économiques, à elles seules, pousseront les gouvernements, les employeurs et les syndicats à envisager plus sérieusement l'adoption de politiques sociales telles que le congé d'éducation payé.

La démocratisation du milieu de travail, jointe à l'élargissement de la notion d'éducation, peuvent beaucoup contribuer à la libération des énergies de l'homme.

La raison pour laquelle j'accorde tant d'importance au mouvement de la qualité de la vie au travail, c'est que certaines tendances mondiales qui se renforcent les unes les autres — notamment la technologie et le gigantisme — menacent d'étouffer l'individu si nous ne prenons pas de mesures à leur encontre. Parmi ces mesures figurent la démocratisation du milieu de travail et la restructuration des emplois.

L'introduction de toute nouvelle technologie est presque inévitable tout comme le secteur industriel aura toujours un aspect important de gigantisme. Ce que je crois, par contre, c'est que si nous n'harmonisons pas la technologie aux besoins humains, l'individu ne pourra plus faire entendre sa voix et les occasions de croissance et d'épanouissement personnels se feront de moins en moins nombreuses.

Le regretté humaniste, E.F. Schumacher, a fait remarquer, une fois, que:

> «Le genre de travail que la technologie moderne réussit le mieux à réduire ou même à éliminer, c'est le travail habile et productif des mains humaines au contact avec de vrais matériaux».

Or, à la veille de la révolution microélectronique, nous vivons sous la menace d'une «déqualification» sans cesse croissante des emplois.

D'une certaine façon, le tort est peut-être déjà fait. L'incroyable progrès de la technologie n'a-t-il pas, en effet, convaincu les Occidentaux que le travail est avant tout l'affaire des machines, que le progrès veut dire la suppression du travail ou au moins la réduction de l'apport humain? C'est pourquoi nous avons tendance à réserver l'expression de notre créativité à nos moments de loisirs.

Le mouvement QVT, qui cherche à rendre les emplois plus humains, qui envisage le travail lui-même d'un

tout autre point de vue et qui prône l'adaptation de la machine à l'homme plutôt que l'inverse, offre une façon de contrecarrer la tendance de la technologie à croître aux dépens de la qualification des emplois. En réclamant la démocratisation du milieu de travail, le mouvement QVT tâche de mettre la technologie au service de l'être humain, non pas l'être humain au service de la technologie.

L'approche QVT offre également des mécanismes qui permettent de contrebalancer la tendance qu'ont les unités économiques à devenir toujours plus grosses. Une innovation comme les équipes de travail autonomes peut redonner à l'individu le sens de sa valeur et de son travail dans une grande organisation. Elle peut réduire au minimum les phénomènes de dépersonnalisation qui accompagnent habituellement la croissance d'une organisation.

À une époque de grandes sociétés internationales, où la concurrence a beaucoup diminué, la démocratisation de l'industrie — de haut en bas — peut instaurer un certain degré de responsabilité, en plus d'un meilleur rendement à l'usine.

Évidemment, certaines organisations se rendent compte des avantages que comporte l'amélioration des conditions de travail, et agissent en conséquence. Beaucoup d'autres, cependant, suivent aveuglement les méthodes traditionnelles de production, ignorant le fait que des meilleures conditions de travail et des employés satisfaits mènent à un meilleur rendement.

Par delà la philosophie générale de l'aménagement du lieu de travail en tenant compte du facteur humain, notons que les statistiques démontrent sans équivoque que des facteurs aussi simples que la forme d'une chaise ou d'un établi, ou le genre d'éclairage dans un atelier, peuvent avoir un effet sur la productivité.

Par ailleurs, nous sentons, à l'heure actuelle, le besoin de réintroduire la fierté du métier dans le milieu de travail. Une organisation du travail inspirée des principes de QVT permettra aux travailleurs de concentrer leurs efforts sur la qualité du produit et les qualifications nécessaires à sa fabrication.

L'expression même «amour du métier» est synonyme du triomphe de la qualité sur la quantité, de la recherche de l'excellence à la place de la médiocrité et de la supériorité de l'ingéniosité humaine sur la chaîne de montage.

Partout, en Occident, les gens manifestent leur besoin de créer et la fierté du métier. Des milliers d'hommes et de femmes délaissent leurs emplois traditionnels pour établir leurs propres ateliers. Les sondages sur les attitudes des travailleurs révèlent qu'ils ne demandent pas mieux que d'avoir les ressources nécessaires pour faire du bon travail. Nous connaissons tous, en effet, des gens qui, rentrant chez eux après le travail, épuisés par les tâches répétitives et fragmentaires qu'ils ont à faire, passent leurs soirées à fabriquer des meubles, à bricoler dans leurs voitures, à faire de la peinture, et que sais-je encore? Pourquoi se livrent-ils à ces activités? Parce qu'ils peuvent, alors, faire preuve de métier, c'est-à-dire planifier leur travail, concentrer sur la qualité, parfaire leurs compétences et tirer satisfaction du travail bien fait. Voilà la mentalité qu'employeurs et cadres doivent promouvoir au travail.

Il est encore possible d'organiser le travail de manière à lui donner un sens et de permettre à ceux qui l'accomplissent de mettre à profit leurs talents et leur ingéniosité. Si nous nous engageons à atteindre cet idéal, je ne doute pas un instant des avantages considérables qui en résulteront.

Le mouvement QVT est nécessaire à l'épanouissement de l'homme parce qu'il permet de supprimer l'une des contradictions les plus flagrantes de notre société, où la démocratie règne en maître à peu près partout sauf à l'usine ou au bureau, derniers retranchements du despotisme et de l'autocratie. Quand ils ne sont pas à leur poste, les travailleurs jouissent de la totalité des droits, des libertés, des prérogatives et des occasions d'avancement que leur offre une société démocratique et prospère. Et pourtant, lorsqu'ils se rendent au travail, ils sont censés tolérer des structures d'organisation marquées au coin du plus pur autoritarisme. Tout se passe comme si, à l'entrée, un écriteau proclamait: «Que ceux qui entrent ici renoncent à la liberté».

Si nous voulons encourager les nôtres à participer activement et efficacement à l'élaboration de la politique de l'État, nous devons leur offrir l'occasion d'apprendre à participer. Et l'endroit tout désigné pour ce faire, c'est là où ils passent le plus clair de leurs heures de veille. Comme disait le grand penseur, John Stuart Mill:

> «Nous n'apprenons pas à lire ou à écrire, à monter à cheval ou à nager, en nous faisant dire comment le faire, mais en le faisant nous-mêmes. Il en va de même de la démocratie; c'est en la pratiquant sur une petite échelle que les gens apprennent à la faire fonctionner à l'échelle d'une région ou d'un pays».

Je crois qu'un excellent moyen d'arriver à affranchir la personnalité humaine, c'est d'instaurer dans les usines et dans les bureaux, une «éthique de la participation». Il en découlerait des avantages considérables tant pour nos collectivités que pour les individus qui les composent.

Voilà donc les raisons pour lesquelles j'attends avec impatience l'application généralisée des principes de la QVT. Au Canada, les principes de la QVT connaissent une grande diffusion depuis quelques années. La section de la qualité de la vie au travail de mon ministère a contribué beaucoup à cette prise de conscience en organisant des conférences et des ateliers de discussion, en publiant des documents, en offrant une aide financière et technique à l'appui de la formation et de la recherche en QVT et en mettant en place un réseau de personnes qualifiées.

Le gouvernement et moi-même continuerons d'appuyer vigoureusement le mouvement de la qualité de la vie au travail. Toutefois, dans une période de modération des dépenses, je ne peux faire tout ce qui est souhaitable. Néanmoins, le programme QVT reste pour nous prioritaire, et j'espère pouvoir en augmenter les activités dans un avenir rapproché.

J'espère, par ailleurs, que le mouvement syndical canadien se montrera plus réceptif à ce nouveau concept. Pour toutes sortes de raisons, il lui a réservé, dans l'ensemble, un accueil assez froid. En cela, il se distingue nettement des mouvements syndicaux d'autres pays. Prenons, par exemple, cette déclaration de Jack Jones, ancien secrétaire général des travailleurs des transports de Grande-Bretagne:

«Ce qui importe, c'est que, en matière de politiques, les travailleurs puissent prendre part à la prise de décisions. Assurément, presque tout le monde aimerait voir les dirigeants d'entreprises et les représentants syndicaux se rencontrer pour trouver des moyens d'améliorer l'utilisation de la main-d'oeuvre et de l'équipement. Il s'agit là d'un nouveau genre de négociation collective dont nous bénéficierions tous, parce que plus nos industries sont efficientes, plus grandes sont nos chances de freiner la hausse des prix».

Victor Reuther, qui, avec ses frères Walter et Roy, a fondé l'un des syndicats les plus progressistes d'Amérique du Nord a déclaré:

«Ce qui est en cause, c'est le droit des travailleurs de participer à la prise des décisions qui ont tant de répercussions sur nos propres vies et celles de nos enfants. Pour les Suédois, il s'agit d'humaniser l'industrie. Pour les Allemands, c'est de la co-gestion. Quel que soit le nom qu'on donne à ce renouveau, c'est nous qui devons trouver le moyen de le réaliser».

Bien sûr, il y a des syndicats canadiens qui s'intéressent activement à la QVT depuis un certain temps. Au Québec, par exemple, la Centrale des syndicats démocratiques a joué le rôle de défenseur infatigable des principes de QVT. Il en va de même d'autres syndicats, comme l'Alliance de la Fonction publique et les Travailleurs de l'énergie et de chimie.

Il y a des raisons de croire que le Congrès du travail du Canada compte, lui aussi, s'intéresser davantage à la QVT. C'est du moins ce que laisse entrevoir le récent séjour en Europe de l'Ouest d'une délégation du CTC chargée d'étudier les progrès de la QVT. Je l'espère, en tout cas, car ce serait une grande perte pour le mouvement syndical — et pour la société canadienne tout entière — s'il ne se joignait pas avec enthousiasme au mouvement QVT.

Nous avons tous un rôle névralgique à jouer dans l'effort mondial de mobilisation des énergies humaines. Si nous pouvons améliorer la qualité de la vie au travail, il ne fait aucun doute que nous contribuerons sensiblement à l'affranchissement de la personnalité de l'homme et de la femme.

Texte tiré d'un discours prononcé au Colloque 80: Conception des espaces industriels et amélioration des conditions de travail, Faculté de l'aménagement, Université de Montréal, le 27 septembre 1980.

ÉVOLUTION DES ATTITUDES ENVERS LES STYLES DE TRAVAIL ET DE VIE

par Jerome M. Rosow
Président
Work in America Institute, Inc.

Comprendre le comportement humain est notre tâche de tous les jours. Cependant, il continue à nous intriguer et à nous déconcerter, peut-être parce que nous sommes nous-mêmes des êtres humains ou que nous ne sommes plus capables de nous comprendre nous-mêmes. Trouvant si difficile de nous comprendre nous-mêmes, il est naturel que nous ne comprenions pas les autres.

Il est donc présomptueux de chercher à expliquer et à rationaliser l'évolution des attitudes des Américains à l'égard des styles de travail et de vie. Le temps et les connaissances étant limités, j'examinerai un certain nombre de secteurs pour essayer de faire un peu de lumière sur ce qui semble se passer autour de nous. L'étude portera sur les points suivants:

- Le défi à l'autorité
- Le manque de confiance croissant dans les institutions
- La résistance au changement
- L'évolution des attitudes à l'égard du travail
- Le travail et la famille
- La société en évolution plus rapide que le lieu de travail

LE DÉFI À L'AUTORITÉ

Au cours des années 1960, les États-Unis et d'autres sociétés occidentales ont fait l'expérience de ce que l'on a appelé un mouvement de contre-culture de la jeunesse. Nombre des attitudes traditionnellement radicales des jeunes ont été intensifiées par le souci de l'environnement et une répulsion pour la guerre. Le bouleversement des valeurs sociales s'est poursuivi, de sorte que des idées originellement avancées par un nombre relativement peu élevé d'étudiants sont maintenant acceptées par des millions de jeunes en Amérique.

Outre ces changements fondamentaux, les jeunes Américains ont également modifié leur attitude envers l'autorité. En 1969, près de 70 p. 100 des jeunes acceptaient l'autorité avec quelques réserves. Maintenant, 70 p. 100 disent qu'ils n'ont pas besoin d'obéir aux ordres d'un superviseur au travail s'ils ne sont pas d'accord avec lesdits ordres. La société permissive de l'Occident a favorisé un changement des rôles de l'autorité. Nous avons vu ce changement dans les écoles où les jeunes se déclarent ouvertement en désaccord avec leurs professeurs et les mettent au défi. En fait, au cours de l'année 1976, environ 65 000 professeurs ont été physiquement attaqués dans leurs salles de classe. Nous avons été témoins de changements dans la famille, où les représentants

traditionnels de l'autorité adoptent des relations plus ouvertes avec leurs enfants, afin de vivre dans l'harmonie et la stabilité. Ces valeurs plus permissives ont été reportées dans le mariage et les rapports entre les conjoints sont eux aussi en voie de transformation.

On doit s'attendre à ce que ces changements de position à l'égard de l'autorité s'étendent au lieu de travail. Cependant, même si les jeunes travailleurs, plus instruits, s'élèvent contre l'autoritarisme, ils ne sont pas opposés à l'exercice adéquat de l'autorité. Cette distinction est très importante. Ils respectent l'autorité proprement exercée avec limitation et rationalité, mais rejettent l'autorité qui est abusive ou arbitraire. Cela pourrait obliger les grandes organisations bureaucratiques à rationaliser leurs procédures de travail et à apprendre à diriger sous réserve d'approbation.

DÉCLIN DE LA CONFIANCE DANS LES INSTITUTIONS

Aux États-Unis, le déclin du respect pour l'autorité est lié à une méfiance croissante envers les institutions. Les affaires, le gouvernement, le travail, l'église et les militaires ont tous baissé dans l'estime du public. Cette méfiance est particulièrement dirigée contre la Présidence et le capitalisme des grandes entreprises, deux institutions américaines qui, de l'avis général, possèdent le plus grand pouvoir dans le pays. Les grandes sociétés ont vu le degré de méfiance à leur égard passer de 30 p. 100 en 1968 à 70 p. 100 en 1975. En fait, en 1975 neuf sur dix des citoyens des États-Unis exprimaient une méfiance générale pour les «personnes au pouvoir», couvrant ainsi les affaires, le gouvernement et la plupart des institutions nationales. On retrouve un peu de ce scepticisme dans les pays d'Europe de l'Ouest.

Aussi récemment qu'au milieu des années 1960, les grandes sociétés américaines étaient considérées comme étant sans égales au point de vue connaissances techniques industrielles et réalisations techniques. L'image de leur infaillibilité relative a été gravement ternie par l'échec financier de plusieurs grandes sociétés. L'affaire du Watergate a eu de graves répercussions sur des centaines de sociétés qui ont été citées pour des contributions illégales ayant un rapport avec la politique. En outre, la méfiance générale envers les grandes sociétés n'est plus limitée au public en général; elle est également le fait des employés chargés de la gestion. Dans une étude récente, par exemple, on a découvert que plus des deux tiers des personnes chargées de la gestion au sein des grandes organisations n'accordaient pas créance aux programmes publicitaires de leurs propres sociétés ou ne les appuyaient pas.

ÉTHIQUE DES SOCIÉTÉS

Lorsqu'une institution tombe en disgrâce, que les directeurs sont renvoyés ou font l'objet de poursuites civiles et sont déclarés coupables ou que l'éthique d'une société est mise en doute, quelles sont les attitudes de ses propres membres, que devient le sentiment de loyauté qu'ils éprouvaient à son égard? Les employés sont la première ligne de défense et pourtant, au lieu d'agir en cette capacité, nombre d'entre eux estiment qu'ils sont les derniers à être informés.

En ce qui concerne ce que nous appelons actuellement la «respon-

sabilité sociale de l'entreprise», la société privée reconnaît qu'en plus de son rôle économique fondamental, elle doit tenir compte des consommateurs, de l'environnement et de ses propres employés. Dans la mesure où l'un de ces éléments a été négligé, soumis à des pressions économiques ou subordonné à des objectifs ayant pour objet le profit, il s'ensuit une diminution de l'appui du public pour l'entreprise en tant qu'institution, surtout s'il y a eu violation du code moral.

À un moment où les institutions luttent pour regagner le soutien du public et sa confiance, elles ont une nouvelle possibilité. Les employés sont fondamentalement des êtres sociaux qui ont un fort instinct grégaire. Les gens sont attirés au travail par des besoins économiques et sociaux. Les employés s'identifient à la société, ils ont le désir naturel d'appartenir au groupe de travail, au service, à l'organisation et d'en faire partie. Leur loyauté est renforcée par la nécessité de la sécurité de l'emploi.

D'après le recensement effectué aux États-Unis, 32 p. 100 des travailleurs américains vivent seuls (27 p. 100 en 1950), qu'ils soient divorcés, séparés, veufs ou célibataires. La solitude devient l'un des problèmes les plus caractéristiques qui confronte une partie croissante de la population active. L'affaiblissement des liens de la famille américaine renforce cette tendance.

Le déclin de la famille, de l'église et de la petite collectivité a accru l'importance du lieu de travail qui fournit le soutien social et un sens de participation avec les autres dans une entreprise commune, en général pour donner un peu plus de sens à la vie.

RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Les travailleurs du secteur industriel détestent et craignent le changement. La majorité d'entre nous, dans nos activités normales de tous les jours, est sensible au changement; un changement dans notre routine habituelle nous met mal à l'aise. Ainsi, les gens trouvent difficile de modifier leur trajet habituel. Au sein du milieu de travail, le changement introduit l'inconnu. Le travailleur ayant un contrôle limité sur son travail et son avenir, il lui est difficile d'accepter le changement sans ressentir un sentiment d'insécurité. En général, les travailleurs estiment que le changement imposé par le haut a pour seul but d'atteindre les objectifs de la gestion, d'accroître la production ou de réduire les coûts, et non d'améliorer les conditions de travail, de réduire les tensions ou d'accroître les possibilités, les salaires et la sécurité.

Au Japon, nombre de ceux qui s'intéressent aux relations de travail estiment que la sécurité de l'emploi a contribué à la forte croissance de la productivité des usines. Les employés japonais se sentent en sécurité; ils ont un emploi pour la vie, ils ne résistent pas au changement.

LA PHILOSOPHIE DU PLEIN EMPLOI

Par contre, dans d'autres pays industriels les techniques et processus de production nouveaux déplacent souvent une partie de la main-d'oeuvre. De même, les forces économiques extérieures de la concurrence et les déclins cycliques provoquent souvent des licenciements. Ainsi, à court terme les inconvénients du changement peuvent dépasser les avantages et

cela s'applique tant aux travailleurs qu'aux cadres. La société s'est efforcée de réduire les inconvénients du changement pour l'être humain, afin que le travailleur n'en subisse pas les conséquences. Lorsque la philosophie du plein emploi est profondément implantée, comme au Japon et en Suède, le changement ne constitue plus la même menace.

Bien que nous ayons tendance à penser que les travailleurs constituent le principal obstacle au changement, il reste que les superviseurs et les cadres moyens sont souvent un obstacle encore plus grand. Cela est facile à comprendre puisqu'ils sont souvent pris au beau milieu de ces situations. Les superviseurs participent rarement aux décisions ayant trait au changement et pourtant ils sont tenus de réaliser ce dernier. En outre, eux-mêmes sont menacés par le nouveau et l'inconnu et, comme les travailleurs, ils éprouvent souvent un sentiment d'insécurité.

ÉVOLUTION DES ATTITUDES ENVERS LE TRAVAIL

Les origines de l'éthique du travail remontent au début de la civilisation occidentale. Les anciens Grecs considéraient le travail comme une malédiction. Pour eux, le mot était synonyme d'esclavage, d'abattement et d'épuisement. Pour les Hébreux, c'était un acte d'expiation et les premiers Chrétiens suivirent ce concept. Ils considéraient également le travail comme un moyen de faire la charité et de partager avec les déshérités.

LA SOCIÉTÉ POST-RELIGIEUSE

Le protestantisme a injecté un sens moral dans l'éthique du travail lorsque Luther a déclaré que ce dernier était un moyen de servir Dieu, en fait le meilleur moyen de le servir. (L'influence de Luther continue à se faire sentir en Suisse. Lors d'un récent référendum, la population a préféré conserver la semaine de travail de 45 heures que d'adopter la semaine de 40 heures). Calvin a encore ajouté à cela en considérant que le dégoût pour le travail est le chemin qui conduit à la damnation car le travail est en fait le travail de Dieu et que les hommes de toutes les positions sociales doivent toujours travailler.

La révolution industrielle a été renforcée par l'éthique du travail avec ses connotations explicites religieuses et morales. Cependant, de nos jours, les gens ne sont disposés à accepter ni des conditions défavorables, ni un travail difficile ou insatisfaisant, ni l'abnégation dans l'espoir d'une récompense après la vie. Il ne s'agit pas d'un point de vue anti-religieux; il s'appuie sur la connaissance accrue de l'immensité de l'univers et le scepticisme croissant envers l'immortalité de l'homme. L'assouvissement différé des plaisirs est donc moins acceptable, moins rationnel. L'hédonisme qui prend pour principe de la morale «la recherche du plaisir, de la satisfaction», est plus en vogue. La génération du «maintenant» est un slogan auto-explicatif. Les jeunes et les gens d'âge moyen n'acceptent plus le travail comme un moyen d'expiation, ni même comme l'unique but dans la vie.

ARDEUR MOINS GRANDE AU TRAVAIL

En 1973, huit sur dix étudiants américains pensaient qu'il est très important de bien faire son travail quel qu'il soit. Les enquêtes de Daniel Yankelovich sur l'attitude de la jeunesse ont révélé que l'éthique du travail est forte et vivante en

dépit du bouleversement des valeurs sociales. Cependant, l'appréciation par les jeunes des satisfactions que l'on peut traditionnellement retirer d'un dur travail s'est certainement modifiée. En 1967, 69 p. 100 avaient répondu «oui» à la question suivante: «Travailler dur est-il toujours payant?». En 1975, plus de 75 p. 100 des étudiants américains ont répondu «non» à cette question. Ce point de vue du monde du travail reflète sans doute les attitudes adoptées à la maison et peut également indiquer que de nombreux emplois sont routiniers, inintéressants et ennuyeux et ne font pas appel aux talents du travailleur moyen.

Les congés d'absence deviennent de plus en plus nombreux, les travailleurs cherchant à sortir de leur cycle de travail. Bien que seulement 16 sur 434 sociétés examinées par Hay Associates (1977) accordent des congés rémunérés, neuf sur dix d'entre elles accordent des congés non payés. Les organisations réagissent aux revendications des employés en leur accordant une pause dans leur carrière sans que pour autant ils perdent la jouissance de leur emploi.

LE TRAVAIL ET LA SOCIÉTÉ DU LOISIR

De plus en plus, le travail est contesté par la société du loisir. Alors que la durée de la semaine de travail est demeurée relativement stable au cours des trois dernières décennies, les gens éprouvent en général une attraction de plus en plus grande pour les loisirs lorsque le travail et les loisirs sont comparés comme sources de satisfaction, une personne sur cinq seulement (soit 21 p. 100) déclare que le travail est plus important pour elle que les loisirs. La majorité d'entre elles (60 p. 100) déclarent que, bien qu'elles aiment leur travail, il ne constitue pas leur principale source de satisfaction. Les 19 p. 100 qui restent sont si fatigués par leur travail qu'ils estiment que celui-ci ne leur apporte pas la moindre satisfaction.

Un manuscrit récent non publié donne des indications intéressantes qui concernent la Suède. En 1955, on a posé la question suivante à des hommes suédois de 18 à 55 ans: «Qu'est-ce qui donne le plus de sens à votre vie: votre famille, votre travail ou vos loisirs?». Treize p. 100 d'entre eux seulement ont répondu «les loisirs», 33 p. 100 ont répondu «le travail» et 45 p. 100 «leur famille».

En 1977, la même question a été posée à une nouvelle tranche d'hommes suédois. Le pourcentage des hommes qui ont cité le travail comme source principale de satisfaction avait diminué de moitié: de 33 p. 100 il était passé à 17 p. 100. La vie de famille était passée de 45 à 41 p. 100; quant aux loisirs, leur importance avait plus que doublé, passant de 13 à 27 p. 100.

Il y a actuellement en Suède un taux anormalement élevé d'absentéisme, allant de 15 à 30 p. 100, ce qui est une autre manifestation de l'attitude négative envers le travail.

Cette modification spectaculaire des attitudes n'est pas facile à expliquer et ne veut pas dire que la nouvelle génération de travailleurs est moins motivée. Elle traduit le scepticisme, les aspirations plus élevées et le doute quant à la valeur du travail. Elle constitue un gros obstacle pour les dirigeants. Obtenir l'engagement de l'employé envers son travail et l'organisation est devenu difficile.

De nombreux dirigeants cherchent également un nouvel équilibre entre le travail et la vie en dehors du travail. Rares sont maintenant ceux qui travaillent chez eux le soir, s'assurant ainsi que leur temps personnel est libre des obligations de travail.

PARTICIPATION AUX DÉCISIONS

Depuis dix ans, les employés aspirent de plus en plus à participer aux décisions qui intéressent leurs emplois. En 1977, 54 p. 100 des membres du public disaient qu'ils estimaient avoir le droit de participer aux décisions intéressant leur emploi. Plus de 62 p. 100 des jeunes travailleurs ont exprimé ce point de vue.

La prise de décisions est l'une des questions les plus récentes et les plus subtiles. Comme l'ont dit si justement les Britanniques: «C'est comme si l'on gravissait une pente glissante». Les travailleurs veulent plus et croient qu'ils ont droit à plus. Ce souhait qu'ils expriment intéresse directement leur emploi et les questions liées à leur travail. Il n'intéresse pas les décisions de la direction ou concernant l'ensemble de l'organisation, qui vont au-delà de la compétence ou de l'idée limitée qu'ils se font de l'organisation.

Néanmoins, en dépit des dimensions relativement étroites du champ de décision, la plupart des dirigeants font preuve d'une certaine réticence lorsqu'il s'agit de partager la prise de décisions. Leur acceptation est lente, lorsqu'ils acceptent. L'autorité et la responsabilité ont tendance à s'élever vers le haut, non à descendre vers le bas. Les dirigeants chérissent l'autorité et s'inquiètent d'une trop grande responsabilité. La première est généralement jugée insuffisante, la seconde trop lourde. Le souci de la responsabilité arrête tout élan poussant à déléguer ou à partager l'autorité lors des décisions.

Voilà le véritable dilemme. En dépit de l'horizon plutôt limité des demandes des employés intéressant la prise de décisions, l'organisation moderne n'a pas été structurée pour les admettre. En outre, la participation à la prise de décisions nécessite une série de motifs sérieux et une croyance fondamentale dans la valeur ultime de l'individu. En d'autres termes, la direction a besoin d'apprécier hautement l'individu pour considérer que ses idées peuvent être utiles et les accepter. Sans abandonner son autorité, la gestion doit partager une partie des responsabilités.

La participation aux décisions touchant les individus est réclamée dans les écoles, les universités, les organismes d'assistance sociale, les prisons, les hôpitaux, les bureaux, les usines, les forces armées et l'église. Si ces demandes aboutissent, on peut s'attendre à des changements importants dans un grand nombre d'institutions.

TRAVAILLEURS PLUS ÂGÉS

Nous examinons le cas des travailleurs de plus de 50 ans qui respectent le travail. Pour déterminer si le scepticisme des jeunes travailleurs est fonction de l'âge, on a demandé aux travailleurs de plus de 55 ans s'ils avaient le sentiment d'avoir accompli quelque chose pendant leur carrière. La majorité d'entre eux ont répondu «non, travailler dur ne paye pas». On leur a demandé: «Que voudriez-vous voir changer?». Ils ont répondu: «Rien. Nous sommes au-delà de cela maintenant, c'est trop tard; ce que

nous voulons, c'est prendre notre retraite et laissez aux jeunes le soin de changer le système».
Les données intéressant la retraite confirment cette opinion. Le taux de participation des hommes de 55 à 64 ans à la population active a rapidement diminué, passant de 89 p. 100 en 1947 à 80 p. 100 en 1977. Ce retrait des hommes en plein milieu de leur vie active au travail est frappant. Certains sont obligés de s'en aller, d'autres sont payés pour s'en aller, d'autres encore sont heureux de s'en aller. Peu nombreux sont ceux qui essaient de reprendre un emploi si leur pension suffit à leurs besoins. On peut également noter que les femmes essaient d'avoir les emplois dont les hommes ne veulent plus. Le taux de participation des femmes est passé de 34 à 47 p. 100.

COMPARAISON AVEC LE JAPON

Le Japon est considéré comme l'état industriel modèle en termes de productivité. L'éthique du travail au Japon est souvent opposée à celle des États-Unis qui est considéré comme un pays dont les valeurs sont en déclin en ce qui concerne le travail. Cependant, d'après une récente étude de l'Office de coopération et de développement économique (octobre 1976), des changements importants dans les attitudes des travailleurs japonais reflètent une diminution de cette assiduité traditionnelle au travail et de ce dévouement envers l'entreprise, en particulier chez les jeunes.

- Pendant quatre décennies (de 1930 à 1968), le nombre de Japonais qui ont approuvé la déclaration suivante: «Ne pensez ni à l'argent, ni à la gloire; vivez simplement une vie qui convient à vos goûts», est passé de 11 à 51 p. 100. Pendant la même période, le pourcentage de Japonais qui estimaient qu'il était sage de «résister à toutes les influences mauvaises du monde et de vivre une vie pure et honnête» est tombé de 30 à 10 p. 100.

- Une étude des attitudes des travailleurs envers la vie a montré que 40 p. 100 accordent plus d'importance au travail qu'à la vie de famille ou aux loisirs, mais pour les hommes de moins de vingt ans et les femmes de moins de trente ans, ce sont les loisirs qui viennent en tête.

- En 1974, 60 p. 100 des travailleurs ayant fait l'objet d'une étude n'étaient pas satisfaits de leurs salaires et 25 p. 100 n'étaient pas satisfaits de leur travail. En outre, 40 p. 100 souhaitaient changer d'emploi.

L'exemple du Japon nous montre que l'évolution des attitudes des jeunes n'est pas particulière aux États-Unis et que le travail est en concurrence avec d'autres valeurs.

L'ÈRE DE L'ACCROISSEMENT DES DROITS

Les sociétés industrialisées occidentales sont arrivées au faîte de la croissance économique. Bien que le point culminant ait été atteint en 1974, les aspirations profondes et presque universelles des gens vers un niveau de vie plus élevé n'en ont pas pour autant perdu de leur ampleur.

Après avoir bénéficié d'une augmentation de la production des biens de consommation et d'un accroissement progressif du pouvoir d'achat, les Européens de même que les Américains ont souhaité en avoir toujours plus et jouir d'une vie meilleure. L'attitude des consommateurs a été accentuée par la

production et la distribution de quantités massives de marchandises attrayantes. Celles-ci comprennent les aliments-minute surgelés et les machines qui facilitent le travail ménager, l'automobile privée (quand ce n'est pas deux ou trois automobiles pour une famille), la résidence principale et la ou les résidences secondaires, beaucoup de loisirs et des vacances somptueuses. L'amélioration du niveau de vie réel a été presque ininterrompue depuis la deuxième guerre mondiale. La nouvelle génération de travailleurs et leurs enfants a été conditionnée par cette prospérité; ils pensent que ces avantages sont normaux.

Ces aspirations sont maintenant devenues des droits. Les gouvernements occidentaux ont élargi les services sociaux en matière de santé, bien-être, logement et éducation et ont prévu de larges programmes de transfert des revenus pour protéger les particuliers et leurs familles contre les difficultés économiques, le chômage, la maladie et la vieillesse. Les populations des sociétés occidentales ont appris à croire qu'elles «ont droit» à l'allocation directe des ressources par l'intermédiaire de leurs systèmes politiques comme complément au système économique. La récession mondiale de 1974 et 1975 qui persiste encore dans de nombreux pays n'a pas fait baisser ces aspirations. En fait, nombre de programmes politiques se sont élargis à mesure que le système économique tombait en récession. Le ralentissement économique, l'augmentation du chômage et les problèmes d'inflation sont considérés comme des phénomènes temporaires qui obligent, au pire, à marquer une pause dans cette période de droits toujours croissants. Ainsi, en 1975, plus de 56 p. 100 des Américains ont exprimé l'avis qu'ils avaient droit à un niveau de vie toujours plus élevé. Les travailleurs d'aujourd'hui sont des membres de la société permissive et affluente. Ils ont rarement eu des difficultés économiques. Plus instruits, avec des aspirations plus élevées en ce qui concerne leurs carrières, ils veulent plus, plus vite. Ils demandent plus d'argent, un statut plus élevé, s'attendent à plus d'ouverture d'esprit, de communication, de participation et considèrent tout cela comme des droits et non comme quelque chose qu'ils doivent gagner au bout de nombreuses années de loyaux services.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

L'évolution des attitudes envers le travail, jointe au bouleversement des valeurs sociales, a mis en relief la question de l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Les aspirations des travailleurs nécessitent un programme social à lourdes conséquences économiques. Il faut s'éloigner des modes autoritaires de gestion et adopter un nouveau mode qui donne aux employés et aux groupes d'employés une valeur plus grande en tant que facteurs essentiels de l'efficacité du travail.

Ce nouveau programme est en contraste flagrant avec les pratiques dominantes contemporaines de l'organisation du travail. De nombreux termes ont été utilisés pour décrire les concepts plus nouveaux, entre autres participation des travailleurs, gestion participative, démocratie industrielle, groupes et équipes de travail autonomes, humanisation du travail, qualité de la vie au travail, restructuration des emplois et perfectionnement des tâches.

De plus en plus, on estime que les changements les plus utiles et les

plus durables seront ceux qui engloberont le milieu de travail dans son ensemble et s'efforceront d'arriver à une restructuration systématique de l'organisation et des relations de travail. Cependant, cela ne nécessite pas une restructuration du processus de production en soi.

En tant que concept, la qualité de la vie au travail comprend des questions telles que l'organisation du travail (c'est-à-dire le processus de production lui-même), les structures hiérarchiques, les relations avec les collègues, la situation sociale au sein de l'entreprise, le milieu de travail, la participation à la prise de décisions à tous les niveaux et les possibilités d'autoperfectionnement et de promotion.

Ce n'est pas une mode passagère. Ce n'est pas non plus une invention des organes d'information ou des professeurs. C'est un programme nouveau et sérieux pour l'avenir. Il tient compte des aspirations des travailleurs et de leurs besoins.

Les politiques d'emploi et les pratiques d'exploitation peuvent satisfaire les aspirations croissantes des employés. Les employés veulent avoir des possibilités, participer et utiliser leur potentiel. C'est un besoin universel de l'homme. Les travailleurs veulent apprendre, recevoir une formation et se perfectionner au travail. Ils veulent participer plus activement aux décisions qui intéressent leur travail. Cette participation peut être liée aux objectifs de production; elle n'a pas pour but de saper l'autorité ou d'empêcher le contrôle de la gestion. La participation des employés peut au contraire accroître la motivation et créer un engagement envers les buts de l'entreprise. L'interaction sociale est également importante. Lorsque la concurrence, la rivalité et le secret prévalent, on ne peut guère s'attendre à ce que les employés coopèrent et leur participation aux efforts du groupe est impossible.

Les travailleurs veulent de la considération, une formation, de l'avancement, en particulier ceux qui se trouvent aux niveaux les plus bas. Ces aspirations sont compatibles avec la nécessité pour toute organisation d'utiliser et de perfectionner ses propres ressources humaines.

LE TRAVAIL ET LA FAMILLE

DIVORCE

Le nombre des divorces ne cesse de croître. M. Kenneth Keniston du MIT estime que deux sur cinq des enfants nés au cours des années 70 passeront quelque temps avec un seul de leurs parents. Les statistiques montrent qu'en 1975 il y a eu un million de divorces contre deux millions de nouveaux mariages. De nombreux États ont répondu à cette situation en adoptant des lois de plus en plus libérales, notamment des dispositions autorisant le divorce sans qu'il y ait de torts de la part des époux. Le discrédit que le divorce jetait sur une personne et les tabous religieux disparaissent dans de nombreux secteurs du pays. Certains parlent de leur premier mariage comme s'il s'agissait d'un essai. Et pourtant les données montrent que, si 35 p. 100 des premiers mariages se terminent par un divorce, plus de 50 p. 100 des seconds mariages se terminent de la même façon. De toute évidence, le divorce n'est pas une étape vers la stabilité de la famille lors de la seconde expérience.

FAMILLES AYANT À LEUR TÊTE L'UN DES PARENTS SEULEMENT

Neuf millions d'enfants de moins de 18 ans sont maintenant élevés par un seul de leurs parents. La plupart

de ces familles ont à leur tête la mère et un tiers de ces enfants ont moins de six ans. Le nombre de familles ayant à leur tête l'un des parents seulement a augmenté de 31 p. 100, soit près de trois fois le taux de croissance des familles dans lesquelles vivent le père et la mère. En fait, il y a maintenant 2,4 millions de familles ayant à leur tête l'un des parents seulement contre 29 millions de familles ayant le père et la mère. Les familles n'ayant que le père ou la mère représentent maintenant près de 10 p. 100 du total et leur nombre croît rapidement. D'après nos estimations, il y a moins de un million de places dans les garderies aux États-Unis et plus de six millions d'enfants de moins de six ans dans les familles dont les mères travaillent. La famille ayant à sa tête l'un des parents seulement, le taux élevé des divorces et la croissance des ménages ayant à leur tête un parent célibataire sont à l'origine de graves problèmes en matière d'éducation des enfants et révèlent la pression entre les besoins de la famille à l'intérieur et la nécessité pour le père ou la mère de se faire un revenu pour élever sa famille. Dans la famille traditionnelle, ayant à sa tête un homme qui est le soutien de famille, il n'y a guère de conflit entre le rôle du gagne-pain et le rôle du père de famille. Dans la famille n'ayant à sa tête que l'un des deux parents, l'obligation qu'il a d'avoir un emploi à plein temps, à longueur d'année, est un gros obstacle à la vie de famille.

FAMILLES DANS LESQUELLES PLUSIEURS PERSONNES TRAVAILLENT

Pendant la période 1950-1975, le pourcentage des familles dans lesquelles deux personnes ou plus travaillent est passé de 36 à 47 p. 100. Dans près de la moitié des 46 millions de familles ayant à leur tête le père et la mère, la femme travaille. Les pressions économiques de l'inflation, l'accroissement de l'imposition et le coût des études ont poussé les femmes à travailler. Près de 75 p. 100 des épouses qui ont un emploi travaillent à plein temps et en 1974 six femmes sur dix ayant des enfants de 6 à 17 ans travaillaient.

Les femmes ayant un emploi contribuaient 38 p. 100 du revenu familial moyen de 17 500 dollars. Lorsque le mari était le seul gagne-pain, le revenu moyen n'était que de 14 400 dollars. Le travail des deux conjoints est devenu la réponse la plus évidente de la famille américaine aux pressions de l'inflation et à ses aspirations croissantes.

RÉPERCUSSIONS SUR LE LIEU DE TRAVAIL

La famille dans laquelle plusieurs personnes travaillent et la participation croissante des femmes dans le lieu de travail ont un certain nombre de conséquences. Tout d'abord, la popularité croissante et la nécessité d'horaires de travail souples, notamment échelonnement des heures de travail, horaires variables, semaines de travail plus courtes. Nombre de ces changements peuvent être effectués par les employeurs sans mise de fonds, avec un effet minime sur les programmes de production en cours; en outre, ils provoquent une réduction du taux d'absentéisme, une diminution de la rotation du personnel et un accroissement de la productivité.

De même, la demande d'emplois à temps partiel pour les femmes, les jeunes travailleurs et les travailleurs plus âgés, continue à augmenter. De plus en plus, nous assisterons à une augmentation des conflits entre les époux au sujet de leurs

carrières. Nombre de sociétés ont revu leurs politiques pour permettre l'emploi des deux époux sans tenir compte des restrictions antérieures fondées sur le népotisme, qui sont des vestiges de la dépression. Les transferts et les programmes de développement de la gestion doivent être assouplis pour reconnaître les besoins combinés des deux membres de la famille dont les carrières sont importantes pour l'entreprise et pour la famille.

Lorsque les conjoints ayant la même profession partagent le même emploi, une certaine expérimentation s'impose.

Consciente des conséquences découlant de l'emploi des deux conjoints, la Suède accorde un congé de maternité de sept mois qui peut être utilisé assez librement par l'un ou l'autre des époux. C'est une expérience digne d'intérêt; elle reflète le souci de la société pour ce problème.

Il est également de plus en plus évident que les femmes sont plus à l'abri des récessions. Elles sont plus isolées, car elles travaillent surtout dans le commerce de détail et les industries de service qui sont moins sujets aux fluctuations cycliques. Six p. 100 seulement des femmes travaillent dans la construction et 20 p. 100 dans la fabrication de biens de consommation durables.

LA SOCIÉTÉ ÉVOLUE PLUS RAPIDEMENT QUE LE MILIEU DE TRAVAIL

La société occidentale a évolué plus rapidement et de façon plus profonde que le milieu de travail. Après tout, les changements dans les moeurs, les habitudes et les lois ont reflété le bouleversement des valeurs sociales. Le changement d'attitude de la société envers l'avortement, les jeunes, le divorce, l'usage des drogues, les droits des femmes, les droits des minorités et les moeurs sexuelles plus libres, tout cela constitue une liste imposante et presque incroyable de changements radicaux au point de vue social.

Bien entendu, la nature et la rapidité de ces changements ont posé des problèmes sur le plan moral à nombre d'entre nous et il y en a qui souhaitent un retour aux anciennes valeurs et sont fâchés et déconcertés par cette révolution sociale. Nous nous en rendons compte tous les jours lors des débats publics sur l'homosexualité, l'amendement de la Constitution pour l'égalité des droits, les droits des minorités, la pornographie et de nombreuses autres questions sociales.

Par contre, les conditions sont demeurées relativement stables dans le milieu de travail. Les gouvernements, l'industrie, l'église, l'université et les forces armées résistent assez bien au changement. Les règles autoritaires et les coutumes sont solidement établies et elles sont protégées contre le milieu extérieur.

Nombre des grandes organisations sont des sociétés presque autonomes. Elles sont relativement à l'abri des forces sociales extérieures et leurs dirigeants continuent à répondre aux sons intérieurs du monde cloîtré dans lequel ils travaillent. La direction des entreprises est fâchée et troublée par les bruits extérieurs qu'elle considère comme un élément perturbateur de la tranquillité relative du passé et comme une menace constante à l'efficacité. En Amérique, l'évolution a été rapide et profonde au cours de la dernière décennie. Par contre, les grandes

organisations réagissent lentement au changement et marquent donc toujours un certain retard. La direction de ces organisations vitales doit réduire ce retard et mettre l'organisation en harmonie avec la société et ses valeurs.

Nous devons concentrer notre attention sur le lieu de travail. Premièrement, parce que les individus consacrent la plus grande partie de leur vie d'adulte à une occupation. Ils y consacrent leur temps, leur énergie et leurs ressources physiques et mentales. Deuxièmement, notre liberté, notre croissance et notre niveau de vie dépendent du revenu que nous gagnons. Troisièmement, le rôle de gagne-pain est essentiel à la famille et au respect de soi-même. Quatrièmement, les ressources humaines sont les seules ressources naturelles qui ne soient pas rares. La cinquième et plus importante raison que nous avons de nous concentrer sur le lieu de travail est que la production, la croissance industrielle et les progrès techniques ne sont pas des fins en soi; ce sont simplement un moyen au service d'une fin, à savoir améliorer la qualité de la vie pour tous.

RÉSUMÉ

Je voudrais faire les observations générales suivantes:

- La société permissive a favorisé un changement dans les rôles de l'autorité. Les jeunes travailleurs ont des aspirations plus élevées et placent des limites intelligentes à l'exercice de l'autorité sur leurs vies.
- La méfiance générale envers les grandes sociétés n'est plus limitée au grand public. Elle apparaît de plus en plus à tous les niveaux chez les employés qui s'étonnent du comportement de leur propre employeur ou le critiquent.
- Les employés, les superviseurs et les dirigeants, tous détestent et craignent le changement. Aussi longtemps que les risques et les dangers du changement dépassent les avantages, ils s'en méfient et y résistent.
- L'évolution de l'attitude envers le travail reflète les valeurs d'une société post-religieuse qui ne le considère plus comme une punition permettant d'obtenir une récompense dans l'au-delà.
- Les jeunes sont moins engagés à l'égard de leur travail et font preuve d'un plus grand scepticisme dans de nombreux domaines. Les dirigeants eux-mêmes cherchent un meilleur équilibre entre les objectifs du travail et les objectifs de la vie. Le travail est de plus en plus contesté par la société du loisir.
- Les travailleurs plus âgés n'ont pas le sentiment d'avoir accompli quelque chose pendant leur carrière. Au lieu d'essayer de modifier le système, ils choisissent l'échappatoire que constitue une retraite précoce.
- L'évolution de l'attitude des Japonais nous apprend que les jeunes Américains ne sont pas une race particulière et que, pour la première fois, le travail est en concurrence avec d'autres valeurs personnelles.
- L'ère des droits a créé le sentiment que l'emploi, le revenu et l'élévation du niveau de vie ne sont plus des privilèges mais un droit assuré.
- L'évolution des attitudes envers le travail, jointe au bouleversement des valeurs sociales, ont conduit à s'intéresser à l'amélioration de la qualité de la vie au travail comme réponse à long terme aux problèmes de la motivation au travail.

Tiré de *Journal of Contemporary Business*, vol. 8, nº 4, 1977, University of Washington.

L'ÉVOLUTION SOCIALE ET LE TRAVAIL

par Terrence H. White
Doyen, Faculté des arts
Université de l'Alberta

Une autre décennie est passée, les années soixante-dix sont terminées. Pour la plupart des gens, les années 70 ont été un soulagement après la décennie précédente. Les années 60 avec leurs révoltes estudiantines, les «enfants des fleurs», les drogues, les festivals de rock, les soucis écologiques, les émeutes, la guerre du Vietnam, la crainte du «complexe militaire-industriel» et le relâchement des normes morales (et en fait de presque toutes les normes), ont été une période tumultueuse. Par contre, les années 70 se sont écoulées silencieusement, un peu comme le calme après la tempête.

Cependant, une analyse plus approfondie des années 70 révélerait que le calme a peut-être été plus apparent que réel en ce sens que certains faits nouveaux et changements importants se sont produits. L'évolution de la façon de penser et du comportement dans le milieu de travail n'est pas le moindre d'entre eux. Le présent document étudie les changements qui ont une influence sur les conditions de travail de la population active.

J'examinerai la nature de ces innovations dans un vaste contexte, puis les placerai dans le contexte particulier du Canada. Cela devrait permettre de comprendre la diversité des changements qui se produisent et la mesure dans laquelle ils se produisent actuellement au Canada.

Aucune organisation n'opère dans le vide. En tant que parties d'une société plus vaste, les organisations sont influencées par de nombreux éléments dans leurs propres milieux. Elles peuvent subir l'influence d'autres organisations, leurs fournisseurs ou clients par exemple, des gouvernements et du public en général. Les années 60 ont entraîné la modification de certaines attitudes et valeurs relatives au travail. Cela, joint à l'élévation du niveau d'instruction de la main-d'oeuvre, nous amène à nous interroger sur le bien-fondé de certaines pratiques bien établies en matière d'organisation du travail.

Les gens apportant dans leur cadre de travail des attitudes et des croyances qui régissent leur comportement au travail, nous devrions examiner brièvement certaines des aspirations actuelles les plus courantes des gens face au travail. Cela fournira un contexte qui permettra d'évaluer les innovations dont nous parlerons plus loin, qui interviennent au Canada au niveau de l'aspect humain du travail.

LA SOCIÉTÉ D'AUJOURD'HUI

ÉDUCATION ET POPULATION ACTIVE

La population active d'aujourd'hui est tout à fait différente de ce

qu'elle était il y a quelques années sous de nombreux aspects. L'une des différences essentielles réside dans le niveau d'instruction des travailleurs. En 1941, les deux tiers des membres de la population active n'étaient guère allés que jusqu'à la huitième année. Actuellement, une personne sur dix seulement a un niveau d'instruction aussi bas. En outre, plus de 30 p. 100 des travailleurs ont reçu une instruction ou une formation après leurs études secondaires.

Quelles conséquences ces niveaux d'instruction plus élevés peuvent-ils avoir sur le milieu de travail? Tout d'abord, les aspirations des travailleurs ne cessent de croître en ce qui concerne leur travail. Ainsi, d'après une vaste étude récemment réalisée à l'échelle nationale, l'important pour nombre de Canadiens est d'occuper un poste intéressant, qui leur offre un défi. Selon toute vraisemblance, ils estiment que leur niveau d'instruction et leur formation leur ont donné des capacités suffisantes pour leur permettre de résoudre des problèmes et, en conséquence, ils attachent une plus grande valeur au travail qui leur offre cette possibilité.

Toutefois, dans de nombreux cas, le travail est réparti en tâches étroites, hautement spécialisées, qui n'offrent ni intérêt, ni défi. Comme l'a noté Fred Herzberg, souvent la société «...éduque les gens de plus en plus pour qu'ils en fassent de moins en moins».

Un autre facteur associé à l'élévation du niveau d'instruction et, dans une certaine mesure, aux leçons apprises lors des affrontements des années 60, est la diminution générale et répandue du respect de l'autorité établie. A tous les niveaux de notre société, les gens semblent plus disposés à mettre en doute l'autorité. Le respect indiscuté des traditions et de l'autorité est maintenant rare. Cet état de choses se manifeste de diverses façons: difficultés que rencontrent de nombreux parents avec leurs enfants adolescents, tolérance dans certaines de nos écoles et universités où existent de nombreux cours à options et très peu d'obligations, difficultés que rencontrent les organismes chargés de l'exécution de la loi, les policiers se faisant insulter, etc. Ce sont là quelques exemples de la diminution du respect pour l'autorité dans notre société. La démocratie participative semble être la formule de remplacement la plus acceptable.

Étant donné cet état de choses, les travailleurs demandent souvent à participer aux décisions qui les concernent. Les structures bureaucratiques traditionnelles des organisations ne sont pas toujours adaptées aux demandes de participation accrue des membres de niveau inférieur.

LES FEMMES DANS LA POPULATION ACTIVE

Un deuxième changement important dans la population active actuelle, si on la compare aux périodes précédentes, est l'augmentation spectaculaire du nombre de femmes qui travaillent. Quatre membres de la population active sur dix environ sont des femmes. En fait, plus de la moitié des femmes ayant quinze ans et plus travaillent.

De nombreuses raisons expliquent cette tendance. Ainsi, le concept de la libération de la femme a entraîné certaines modifications des rôles des femmes généralement acceptés et ce fait, joint à leur niveau d'instruction plus élevé et à l'économie généralement dynamique et créatrice d'emplois, a provoqué l'entrée d'un plus grand nombre d'entre elles dans la population active.

Il faut noter qu'un fort pourcentage des femmes qui travaillent sont mariées et qu'en conséquence, près de la moitié de la population active est composée de couples qui travaillent. Dans ces familles à deux revenus, l'un ou l'autre membre ou les deux peuvent envisager leur travail l'esprit détendu. En effet, si deux personnes travaillent dans la famille, celle-ci n'est pas tributaire d'un seul revenu pour son entretien et la tolérance à l'égard de certains facteurs indésirables du milieu de travail peut s'en trouver amoindrie. En d'autres termes, ces personnes sont moins disposées à satisfaire aux exigences qui leur semblent contestables parce qu'elles courent moins de risques à formuler des objections qu'une personne dont le travail est le seul moyen de faire vivre sa famille.

CONSOMMATISME

Une autre attitude de la société, qui a tendance à se répandre et qu'il est bon de noter, est le consommatisme. La publicité de masse pousse les gens à se procurer ce qu'ils désirent et ce, rapidement. La publicité nous prend pour cibles, nous les consommateurs, et nous incite à acheter, acheter, et acheter encore.

Conjointement avec ce consommatisme sans bornes, ce que Galbraith appelle notre «*disposable society*» (la société du jetable — jetez l'ancien produit et achetez le produit nouveau et amélioré), nous assistons à la croissance explosive du crédit. «Prenez l'avion maintenant, vous paierez plus tard», «facilités de crédit intéressantes», «pas d'acompte et faibles mensualités» sont des encouragements habituels au crédit. Le point de vue autrefois solidement implanté (l'éthique protestante) selon lequel si les gens travaillent dur maintenant, ils pourront obtenir plus tard quelque chose qu'ils souhaitent réellement avoir, semble être remplacé par l'opinion selon laquelle il faut «obtenir tout, tout de suite, avant d'être trop vieux pour en jouir».

Dans ces conditions, le travail peut avoir peu de sens pour certaines personnes, au-delà de la rémunération qu'il assure.

LA QUALITÉ DE LA VIE

Un autre fait nouveau qui remonte aux années 60 et dont a parlé Martin Luther King dans l'une de ses déclarations, doit être mentionné. Il a dit: «Ce n'est pas la quantité mais la qualité de la vie qui compte». Ce souci pour la qualité de la vie est symbolisé par l'opinion selon laquelle le plus grand n'est pas toujours le meilleur, la croissance pour elle-même n'est pas toujours souhaitable, etc. Ce sont les principes sur lesquels repose la qualité de la vie. Ce point de vue laisse entendre que les hommes, dans leur course à l'industrialisation, à la consommation de ressources en voie d'épuisement, sont peut-être en train de préparer leur propre destruction. On entend dire: nous devrions nous arrêter, examiner ce que nous faisons, voir où nous allons et essayer d'introduire la qualité dans tous les aspects de nos vies. L'attention que l'on porte aux usines nucléaires et à leurs activités est un exemple d'actualité. Il est possible que cette épineuse question provoque des divisions au cours des années 80, comme l'a fait la guerre du Vietnam au cours des années 60.

Dans ce contexte de la qualité de la vie, il y a ceux qui estiment qu'il faudrait accorder une priorité élevée et consacrer du temps, de l'énergie et des études innovatrices à la qualité de la vie dans le milieu de

travail où les gens passent une grande partie de leur existence.

Ce tableau, bien que tracé à grands traits, montre que de grands changements sont intervenus dans notre société, qui ont une influence sur ce que les gens considèrent important, ce à quoi ils tiennent dans la vie. En outre, ces changements dans la société se retrouvent dans le milieu de travail, qu'il s'agisse de l'industrie manufacturière, de l'industrie de service, du gouvernement ou de l'industrie d'extraction des ressources naturelles.

La population active est beaucoup plus instruite, elle comprend beaucoup plus de femmes et de jeunes. Dans une société orientée vers la consommatisme et la qualité de la vie, ces facteurs entraînent une modification plus ou moins sensible des valeurs établies concernant le travail.

Demandez donc aux dirigeants quels sont les problèmes qui leur causent le plus de souci; il est bien rare qu'ils ne vous parlent pas des difficultés qu'ils ont avec les employés. Nombre d'entre eux se plaignent des taux élevés de rotation du personnel et d'absentéisme, de la faible productivité, de la médiocrité de la qualité de la production, du manque d'intérêt et du nombre croissant de griefs.

Sans aucun doute, ces courants profonds sont présents dans le lieu de travail. Dans certaines organisations canadiennes, les relations de travail sont très mauvaises. Le fossé qui sépare les parties va s'élargissant et la communication directe est souvent impossible. «Parlez à mon avocat» est une réponse que l'on entend souvent. Certains observateurs attribuent ces problèmes à l'inflation. L'inflation engendre l'avidité qui engendre l'aggressivité dans les négociations et la coopération est remplacée par des conflits incessants. Sans aucun doute, l'inflation a été dans une certaine mesure responsable de certains des problèmes rencontrés dans le milieu de travail. Mais je pense que les grands changements dont nous avons parlé qui sont intervenus dans la société et le fait que de nombreuses organisations aient été incapables de s'adapter aux circonstances ont eu une influence encore plus grande. Nous ne pouvons nous attendre à ce que leur influence s'arrête à la porte de l'usine.

Ainsi, la diminution du respect pour l'autorité dans notre société a certainement été ressentie dans de nombreux milieux de travail. Les gestionnaires ne peuvent plus se retrancher derrière leur qualité de dirigeant et s'attendre à ce que les gens obéissent à leurs ordres sans se poser de questions. Les gens veulent savoir pourquoi on leur demande de faire quelque chose et si ce qu'on leur demande de faire s'adapte bien à l'ensemble. Nous savons depuis longtemps qu'un groupe de travail peut avoir une influence sur ses membres et de nombreux gestionnaires et même des responsables syndicaux se demandent qui dirige l'autre. Les types de surveillance et de gestion qui se fondent sur la notion selon laquelle les subordonnés répondront avec soumission parce qu'un superviseur occupe un poste supérieur perdent rapidement de leur efficacité. Actuellement, les superviseurs doivent en savoir aussi long sur les personnes que sur la technologie qu'ils utilisent.

Étude après étude, on a découvert que peu de Canadiens sont disposés à dire que leur travail ne leur procure pas de satisfaction. Mais si vous essayez de connaître leurs sentiments profonds sur leur emploi

et leur travail, une image différente émergera. Un certain nombre de personnes disent que leur travail est si morne, si inintéressant, qu'elles font simplement les gestes nécessaires. Elles acceptent la monotonie du travail ou des conditions de travail médiocres pour avoir leur paye, afin de faire en dehors du travail les choses qui les intéressent vraiment. Pour nombre d'entre elles, le travail n'est pas l'intérêt primordial de leur vie; c'est un instrument, un moyen au service d'une fin, qui leur permet avec l'argent gagné de faire, en dehors du travail, les choses qui les intéressent vraiment.

Ce point de vue est parfois associé à une certaine résignation, un certain scepticisme. Ainsi, ils peuvent considérer que leur vie est en partie contrôlée par d'autres. Les gouvernements prennent des décisions pour une foule de questions qui ont une influence sur leur vie, la direction prend des décisions au sujet de leur travail, leurs syndicats prennent des décisions au sujet de leur salaire et de leurs heures de travail. Toutes ces décisions qui les touchent directement sont prises sans qu'il y ait pratiquement participation de leur part. En conséquence, ce sentiment d'impuissance les pousse de plus en plus à rentrer en eux-mêmes et à apporter une participation minimale dont ils espèrent retirer un revenu maximal.

Au cours des dernières années, on s'est inquiété de ce qui se passe dans certains milieux de travail. Les gens demandent: «Pourquoi nos prix nous éliminent-ils des marchés mondiaux?», «Pourquoi avons-nous tant de conflits de travail onéreux?», «L'éthique professionnelle a-t-elle disparu?». De plus en plus de gens commencent à réfléchir à ces questions et demandent: «N'y a-t-il pas une meilleure façon de faire les choses?». Nous examinerons ces questions dans la prochaine section.

FAÇON D'ENVISAGER LE CHANGEMENT

Toutes les fois qu'un ralentissement dans le travail ou un arrêt de travail entraîne des inconvénients pour le public, la réaction des Canadiens est celle de tout le monde. Ainsi, se produit-il une grève postale pendant la période de Noël ou les contrôleurs aériens décident-ils une grève du zèle au beau milieu des congés d'été et c'est l'occasion de publier de superbes éditoriaux dont l'avis est unanime. Le scénario nous est maintenant familier; on s'exclame que nos systèmes de relations de travail sont inefficaces, dépassés et que seuls des changements radicaux permettront d'en sortir. À la poursuite de solutions rapides, on adopte la tactique familière aux Canadiens, à savoir emprunter à d'autres sociétés pour arriver à une solution rapide et indolore de nos problèmes. Mais que pouvons-nous emprunter à cet effet?

Lorsqu'on cherche un système de remplacement à notre système actuel, il en est un qui émerge presque toujours sous une lumière favorable, c'est le système européen de la *démocratie industrielle*. Bien qu'il y ait de nombreuses variantes, la démocratie industrielle est essentiellement un système qui s'efforce de créer un cadre organisationnel au sein duquel les travailleurs jouent un rôle plus actif en participant avec la gestion à l'exploitation conjointe d'une entreprise ou d'un établissement. Les auteurs de ce système s'appuient sur l'opinion selon laquelle *tous* les membres d'une organisation devraient avoir leur mot à dire dans le contrôle et la

direction de leur destinée au travail. Ils estiment que ce contrôle devrait s'étendre non seulement aux emplois particuliers qu'ils occupent mais à l'organisation dans son ensemble. Dans ce modèle, la notion essentielle est la participation au contrôle par des voies démocratiques, que ce soit aux conseils d'administration ou aux comités d'entreprise.

Non seulement la démocratie industrielle est-elle considérée comme plus humaine parce qu'elle offre aux travailleurs des possibilités plus grandes de maximiser leur potentiel individuel, mais on estime qu'elle permet d'obtenir un accroissement de la capacité productive et de l'efficacité, et entraîne une réduction des grèves, de l'absentéisme et de la rotation du personnel. La reprise économique de l'Allemagne de l'Ouest après la Seconde guerre mondiale et la créativité des relations de travail de la Norvège et de la Suède sont cités comme des exemples de la puissance et de l'efficacité de la démocratie industrielle.

La participation des travailleurs à la prise de décisions est essentielle dans la démocratie industrielle. Si les travailleurs sont autorisés à participer aux décisions qui les intéressent eux et la société qui les emploie, à exercer un certain contrôle ou à avoir une certaine autonomie dans leurs emplois, il est certain que leur satisfaction sera plus grande et leur rendement plus élevé. Bien entendu, il n'y a là rien de bien nouveau. Il y a plus de cent ans, en 1868, William Sylvis, Président de «Iron Molders' International Union», parlant devant la convention du Syndicat à Toronto, invitait les délégués à «...abandonner le système des grèves et à faire de la coopération le fondement de l'organisation et l'objectif premier de tous les efforts». La Convention a fait sienne son idée selon laquelle ces buts seraient atteints grâce à des coopératives de producteurs autogérées. Au cours des trente dernières années, de nombreuses recherches ont porté sur les divers effets de la participation et ont permis de conclure qu'ils bénéficiaient à des degrés divers d'une certaine faveur.

Étant donné la connaissance que nous avons de l'expérience pratique de la démocratie industrielle des pays européens et les conclusions positives de la recherche quant aux effets de la participation, pourquoi donc la démocratie industrielle ou l'une de ses variantes n'est-elle pas devenue courante en Amérique du Nord et au Canada? L'ancien concept afférent aux rôles du salariat et du patronat a, sans aucun doute, été un facteur déterminant à cet égard. Ainsi, les droits de la gestion sont fermement inclus dans la plupart des conventions collectives en raison des traditions et coutumes originellement associées à la propriété. De leur côté, les syndicats hésitent à sortir de leurs rôles traditionnels.

Ces rôles du salariat et du patronat se sont développés pendant une longue période, dans la stabilité relative des sociétés nord-américaines. Le Canada et les États-Unis n'ont pas connu des changements aussi importants que nombre de sociétés européennes du vingtième siècle, en raison de l'influence perturbatrice des luttes idéologiques et des ravages de la guerre. Contrairement à l'Amérique du Nord, ces changements ont conduit un certain nombre de sociétés européennes à réexaminer nombre de leurs institutions traditionnelles, y compris les rôles traditionnels du salariat et du patronat. Dans certains cas, il en est résulté de nouvelles relations de travail dans un contexte de démocratie

industrielle. La démocratie, organisation politique dans laquelle les citoyens exercent leur souveraineté soit directement, soit par l'intermédiaire de représentants élus, a été appliquée à des degrés divers aux systèmes de travail.

Je pense qu'il est préférable que l'on n'ait pas adopté trop rapidement les modèles européens pour les organisations nord-américaines. Trop souvent, on a tendance à adopter une vision mécanique des gens et de l'aspect social des organisations. Avec les machines ou les techniques, il est beaucoup plus facile d'emprunter à d'autres pays. Nous pouvons acquérir une machine et, dans la mesure où nous suivons les instructions normalisées relatives à son fonctionnement et son entretien, il est hautement probable qu'elle pourra être adoptée. Mais étant donné les différences de culture, de valeurs et de croyances des personnes, il est difficile, sinon impossible, de normaliser leurs attitudes et leurs comportements. En conséquence, des systèmes qui fonctionnent bien dans une culture sont souvent moins efficaces dans une autre.

J'estime donc qu'*il n'y a pas une façon unique d'organiser* les gens au travail. Bien au contraire, nous devrions examiner les principes sur lesquels repose l'expérience des autres, juger de leur applicabilité à nos conditions particulières, puis mettre au point des procédures et des arrangements adaptés à nos besoins. Étant donné la complexité des variables auxquelles il faut faire face lorsqu'on travaille avec des personnes et des rapports complexes entre la technique et la sociologie, une approche de contingence aux innovations et au développement semble plus appropriée, à savoir: évaluer les besoins de chaque situation, établir un rapport avec les principes en vigueur et les résultats de la recherche, puis innover ou adapter aux circonstances.

Pour que cette approche de contingence soit efficace, nous devons non seulement acquérir les connaissances et l'expérience des pays européens et autres, mais, ce qui est plus important, savoir ce qui se passe chez nous.

Adapté de «*Human Resource Management, Changing Times in Alberta*», rapport préparé par Terrence H. White pour *Alberta Labour,* juin 1979.

LE LIVRE BLANC QUÉBÉCOIS SUR LA CULTURE ET LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

En juin 1978, à l'issue d'un travail de réflexion mené durant plus d'un an dans l'ensemble du Gouvernement québécois, le Ministre d'État au Développement culturel à l'époque, M. Camille Laurin, rendait public un Livre blanc sur le développement culturel.

Le Livre blanc adopte une notion très englobante de la culture: toutes les dimensions de la vie de l'homme et toutes ses relations avec son milieu sont considérées comme éléments de celle-ci. L'éducation, la santé, les communications, les loisirs, le cinéma pour ne citer que ceux-là en font partie intégrante. Le Livre blanc n'oublie pas, certes, le travail, et le chapitre IX en traite spécifiquement.

Le travail y est perçu comme un véhicule important de la culture en tant que charnière entre le réel et les possibilités d'expression et de valorisation qui peuvent s'offrir à la personne. Après avoir identifié une série de difficultés qui empêchent encore les individus de se valoriser dans leur travail (i.e., parcellisation, fragmentation et bureaucratisation du travail), le Livre blanc en arrive à postuler que l'État pourrait s'impliquer davantage, d'une part pour endiguer la désaffection des jeunes devant la nature du travail qui leur est offert et d'autre part, pour encourager une démocratisation plus poussée de la société.

Le Livre blanc propose alors deux lignes d'action par lesquelles ces objectifs pourraient être atteints et ce sont nommément: 1) une progressive transformation des conditions de travail en collaboration avec les entreprises et les syndicats et 2) la formation des travailleurs.

La première perspective proposée s'apparentant nettement à une philosophie d'amélioration de la QVT, nous reproduisons *in extenso* dans les lignes qui suivent les paragraphes du Livre blanc qui en traitent:

UN TRAVAIL SOUVENT SANS SIGNIFICATION

«Consacrant au travail la plus grande partie des énergies de chaque jour, les hommes et les femmes sont en droit d'espérer que le progrès technologique qui caractérise les sociétés industrielles contribue à l'amélioration de leur condition de travailleur. Et de fait, à certains égards, le sort des travailleurs s'est profondément modifié depuis la dernière guerre: augmentation générale du niveau de vie, réduction des heures de travail, diminution progressive du caractère pénible des tâches.

Par contre, la mécanisation et l'automatisation de la production ont provoqué une détérioration des conditions qui assurent au travail sa

signification. La spécialisation et la division excessives des travaux ont entraîné la création d'emplois dénués d'intérêt, fastidieux, qui requièrent peu de qualification et dont la cadence est établie de façon rigide. Le morcellement des tâches, la dilution de la responsabilité individuelle, la perte de l'autonomie sont des traits distinctifs du milieu de travail dans les sociétés dites «développées». La monotonie dans l'exécution, la supervision impersonnelle caractérisent aussi bien les emplois de bureau que le travail en usine.

Dans ce contexte, rares sont les personnes qui peuvent vraiment se reconnaître dans leur travail, s'épanouir, utiliser leurs connaissances et leurs habiletés, tirer fierté de l'oeuvre accomplie. Notre manière d'aménager le développement technologique a diminué l'apport de l'homme dans la production sans pour autant le libérer du travail. Constitué en auxiliaire de la machine ou en rouage de la bureaucratie, il «fait du temps», du «9 à 5» ou du «shift de nuit», rêvant d'évasion. On ne le sait pas assez ou on s'y résigne trop facilement: pour un nombre considérable de citoyens, le travail est l'équivalent d'un impôt payé en temps à la collectivité de manière à obtenir les ressources permettant de vraiment vivre ensuite.

Pourtant, les travailleurs sont de plus en plus instruits. Des études nombreuses concernant les jeunes travailleurs des pays industrialisés indiquent qu'ils recherchent précisément un travail intéressant et varié, leur permettant de développer et d'utiliser leurs connaissances, de mettre leurs talents à profit, d'exercer des responsabilités et de participer aux décisions. Un écart important se creuse entre le niveau de préparation (et les aspirations) de la nouvelle main-d'oeuvre et la capacité du marché d'utiliser les aptitudes de ces travailleurs.

Aussi n'est-il pas surprenant de constater que les jeunes travailleurs sont insatisfaits des emplois qui leur sont offerts. Leur réaction s'inspire des valeurs sociales qui gouvernent désormais nos conceptions de l'éducation familiale et de la formation scolaire. Leur souci de développement personnel et leur exigences à l'égard du travail sont en harmonie avec des aspirations nourries depuis l'enfance. Au-delà des critiques et des réactions émotives qu'elle suscite chez certains adultes, l'insatisfaction des jeunes reflète une rupture tragique entre le monde du travail et celui de l'éducation, de la famille et du loisir. La vision de la personne qui préside à la formation et à l'éducation des enfants et des adolescents est différente de la vision de la personne qui prévaut sur le marché du travail.

Le sentiment d'aliénation devant un travail qui a perdu sa signification est naturellement plus vif chez un travailleur plus instruit, mieux formé, plus conscient de ses aptitudes et de ses aspirations. Ayant connu un milieu de croissance radicalement différent de ses aînés, il est moins facilement enclin à la résignation et au sacrifice. Il dispose par ailleurs de moyens d'indépendance inconnus jusqu'à il y a peu: programmes gouvernementaux d'assistance, revenu du conjoint, soutien de la famille pour les plus jeunes.

Face à un marché du travail incapable de répondre à des attentes aussi manifestement exprimées et partagées par les jeunes travailleurs de la plupart des pays industrialisés, on peut raisonnablement prévoir la poursuite et l'amplification des comportements

associés à leur frustration: absentéisme, roulement excessif de la main-d'oeuvre jeune, chômage d'entrée, chômage volontaire et même retrait du marché du travail. On trouve là aussi une part de l'explication de la baisse de productivité soulignée par beaucoup d'observateurs.

Les travailleurs de 15 à 24 ans représentent environ le quart de la population active. D'une année à l'autre, leur situation sur le marché du travail se détériore et le nombre de sans-emploi augmente graduellement. L'influence des jeunes travailleurs sur le comportement de la main-d'oeuvre en général ira croissant en raison de leur nombre, mais aussi parce qu'ils véhiculent des valeurs sociales élaborées par leurs aînés. Plus résignés, ces derniers expriment néanmoins dans ces valeurs leur désir de combler, ne serait-ce que par l'intermédiaire de leurs enfants, des aspirations déçues. On peut craindre que les attentes de la main-d'oeuvre et les caractéristiques des emplois disponibles et du milieu de travail en général évoluent de manière divergente et suivent des cheminements qui les éloignent irrémédiablement les unes des autres.

Des modifications au milieu de travail s'imposent donc afin de conserver et de restaurer une cohésion sociale aussi essentielle que fragile, mais plus fondamentalement pour redonner au travailleur le sentiment de dignité et de fierté propre à celui qui maîtrise sa tâche et son environnement. Dans cette réforme, il ne saurait être question de repousser les avantages que procure le développement technologique ni d'entretenir une nostalgie du passé exaltant sans nuance l'ère de la production artisanale. Par contre, il importe dès à présent de reconnaître que la perte de signification du travail est étroitement liée au fonctionnement actuel de l'appareil de production.

Dans une société imprégnée des valeurs marchandes, l'emploi est en effet relié à un niveau croissant de production qu'il faut sans cesse écouler sur le marché; le consommateur doit obtenir toujours plus d'argent pour satisfaire les besoins ainsi créés, d'où l'existence d'une spirale sans fin de production-consommation dont les sous-produits sont l'endettement, l'aliénation au travail, le gaspillage et la pollution. Ce modèle de production crée des tensions sociales vivement ressenties dans plusieurs pays industrialisés. Poursuivi avec opiniâtreté, il mène à une impasse au triple plan de l'énergie, des ressources naturelles, de l'environnement. Puisque tout retour en arrière est exclu, il faudra nécessairement innover, infléchir des tendances actuelles et des habitudes, resituer dans une plus juste perspective les rapports entre l'homme, le travail et la production. C'est affaire d'économie mais c'est aussi, et peut-être surtout, affaire de culture et de genres de vie.

Modifier le milieu de travail de manière à le rendre vraiment humain, tout en maintenant la productivité et la position concurrentielle de l'entreprise québécoise, et en respectant les contraintes imposées par le milieu biophysique et la raréfaction des ressources, n'est certes pas tâche facile. Tel est néanmoins le défi auquel ainsi que d'autres peuples, nous sommes confrontés. Des avenues nouvelles doivent être explorées, des innovations suggérées et expérimentées.

DES EXPÉRIENCES D'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Une première démarche en vue de créer un milieu de travail authentiquement humain pourrait

s'inspirer de certaines expériences tentées depuis peu dans quelques pays industrialisés. Ces expériences impliquent des modifications du processus de production, de l'organisation du travail en général. Sous divers vocables (enrichissement des tâches, groupes autonomes ou semi-autonomes de production, etc.), ces expériences sont suffisamment nombreuses et concluantes pour qu'on s'y arrête. Le gouvernement fédéral a investi un million dans la création d'un institut voué à la qualité de la vie au travail; le gouvernement ontarien pour sa part a constitué un comité consultatif dans le but d'évaluer tous les programmes existants de QVT en Ontario. Au Québec, plusieurs entreprises ont tenté des expériences semblables (Alcan, Steinberg, Air Canada, Imperial Tobacco, Northern Electric, etc.) et disposent d'une documentation et d'une expertise précieuses. Deux groupes universitaires, l'un à l'École des Hautes Études Commerciales et l'autre à l'université McGill, poursuivent des recherches en ce domaine.

Les connaissances nécessaires sont disponibles, le besoin d'une modification de l'organisation du travail est exprimé sans équivoque par les jeunes travailleurs, et dans la plupart des cas (notamment dans le domaine des services qui représente 65 p. 100 des emplois), la technologie de production est susceptible d'adaptation à cette nouvelle exigence. De plus, malgré la diversité des conditions dans lesquelles ces expériences ont été tentées et la diversité des méthodologies utilisées pour les évaluer, on semble unanime à constater que la productivité des entreprises concernées n'a pas souffert.
Plus fondamentalement, l'innovation que constituent les diverses modalités d'amélioration de la QVT repose sur une contestation de la primauté accordée jusqu'à présent à la technologie sur la personne. Le modèle industriel classique de production postulait la nécessaire adaptation de l'homme à la machine et élevait les impératifs technologiques en obstacles à la satisfaction des aspirations les plus élémentaires des travailleurs. Or, ce modèle peut désormais être contesté en raison même du développement de la technologie: notre capacité d'innovation en ce domaine est suffisante à assurer, dans de très nombreux cas, une adaptation de la machine à l'homme. À tout le moins, sommes-nous en mesure de cesser de transposer sans discernement le modèle classique de production dans le secteur des services où sa nécessité n'est aucunement démontrée.

Le gouvernement du Québec compte assumer une responsabilité certaine en matière d'amélioration de la qualité de la vie au travail. Il estime nécessaire d'accélérer le processus de changement déjà amorcé et de convaincre les divers agents économiques de son bien-fondé. Conscient de son devoir dans la solution de problèmes trop longtemps négligés, il entend diffuser l'information appropriée, financer des recherches appliquées sur le sujet et réunir une documentation sur les expériences québécoises et étrangères de QVT.

UNE RÉPARTITION DIFFÉRENTE DU TRAVAIL

L'amélioration de la qualité de la vie au travail constitue une première innovation, nécessaire mais non suffisante, face à une organisation de la production et du travail qui apparaît dysfonctionnelle à plusieurs égards. Une personne doit occuper un poste à temps complet, d'une manière permanente et à heures fixes afin d'obtenir une

sécurité d'emploi et des bénéfices marginaux intéressants. Tout autre aménagement du temps de travail implique supposément des risques économiques et est découragé. On trouve peu d'emplois permanents à temps partiel, bien que la main-d'oeuvre soit composée dans une proportion non négligeable de femmes mariées et mères de famille. On n'a guère fait de progrès en ce qui concerne l'étalement des heures d'entrée et de sortie des bureaux malgré les inconvénients considérables (perte de temps, stress, gaspillage d'énergie et pollution) associés à une conception surannée du travail. Lorsque la situation d'une entreprise, d'une branche industrielle ou d'un grand secteur de l'économie est difficile, on licencie une partie des effectifs au lieu de réduire les heures de travail de l'ensemble des personnes concernées. Bref, la conception présente de l'emploi interdit trop souvent la souplesse dans la répartition du travail.

Une seconde avenue d'innovation pourrait consister à répartir différemment le travail de manière à mieux le partager entre les citoyens. Un partage égal du travail entre les citoyens du pays constitue un objectif social, que l'on considère le travail comme un droit ou comme un fardeau. Cet idéal prend toute sa signification lorsque les inégalités deviennent trop criantes et que des groupes particuliers de citoyens paraissent plus durement affectés. Le haut niveau de chômage chez les jeunes est un exemple de ces inégalités inacceptables tout en indiquant bien que les possibilités d'auto-correction du système sont limitées.

Une réflexion sur la répartition du travail s'impose donc avec autant d'acuité que s'est imposée depuis quelques années une réflexion sur la répartition des revenus. Réduire les heures de travail, assouplir les règles concernant l'âge de la retraite, allonger les périodes de vacances, voilà quelques possibilités parmi d'autres qui méritent d'être envisagées. L'innovation doit en ce domaine être fondée sur le fait que le progrès technique permet de maintenir et d'augmenter le niveau de production collective en utilisant une force de travail moindre, et que l'excédent de cette force de travail doit être réparti entre tous. Présentement cette force de travail excédentaire est perdue pour la collectivité, tandis que le chômeur est considéré comme un être social diminué. Nos stratégies de la répartition de la richesse et de l'effort doivent être mieux accordées.

Quant au souci de favoriser l'autonomie des personnes dans l'aménagement de leur temps de travail, il correspond aux aspirations des jeunes travailleurs à plus de liberté et de responsabilité; il offre en outre d'innombrables avantages relativement à l'organisation de la vie quotidienne, particulièrement dans les centres urbains. Cette ouverture à l'innovation comporte diverses possibilités non encore explorées: facilitation du travail permanent à temps partiel et du travail à domicile, flexibilité quant à la répartition des heures de travail sur une base hebdomadaire ou annuelle, coordination de la scolarisation et de l'emploi, retraite progressive, etc.

UN RETARD À RATTRAPER

Ces objectifs peuvent paraître audacieux. C'est que le retard du Canada et du Québec en matière de conditions de travail est considérable. Paradoxalement, dans une société préoccupée par la santé physique, le bien-être matériel et l'éducation des citoyens, la réflexion sur le travail comme milieu

de développement personnel (ou inversement comme milieu responsable de l'aliénation et de la perte d'identité des travailleurs) est à peine amorcée. Aussi, les divers agents économiques sont-ils relativement démunis au moment d'élaborer des solutions concrètes aux problèmes que nous venons d'évoquer.

Ces conditions incitent le gouvernement à intervenir de deux manières différentes. A court terme, et conformément à sa mission dans le vaste champ des droits de la personne, il a entrepris de réviser les lois et règlements concernant la santé et la sécurité des travailleurs ainsi que certaines conditions dites minimales de travail: semaine normale de travail, temps supplémentaire, jours fériés, congés spéciaux et congés de maternité. Cela, afin d'établir fermement des conditions en deça desquelles il serait illusoire et même inconvenant de prétendre restaurer le milieu de travail et y introduire une authentique qualité de vie.

À moyen terme, le gouvernement croit qu'il appartient aux entreprises et aux syndicats de négocier la qualité de la vie au travail, la répartition du travail, la participation des travailleurs à la gestion. Ces négociations seront naturellement délicates: elles impliquent, à partir d'une entente sur des objectifs et des intérêts communs, une stratégie de coopération plutôt que de confrontation entre employeurs et syndicats.

Le gouvernement considère qu'il doit temporairement jouer un rôle d'initiateur: identifier les besoins, indiquer les avantages, suggérer des objectifs, des moyens et des étapes pour une restauration du milieu du travail compatible avec le maintien d'une entreprise concurrentielle. Mais les solutions seraient-elles pour la plupart déjà trouvées, évaluées et vérifiées, que le succès d'une entreprise de restauration du milieu de travail reposerait avant tout sur la capacité d'innovation des agents économiques concernés. À cet égard, le gouvernement peut jouer surtout un rôle incitatif et espérer convaincre les employeurs et les syndicats de s'engager plus résolument dans cette voie et d'entamer entre eux les dialogues nécessaires.

Tiré de *Qualité de la vie au travail: la scène canadienne,* hiver 1979, une revue trimestrielle publiée par la Direction des relations en matière d'emploi et des conditions de travail de Travail Canada.

CONCEPTIONS NOUVELLES DE L'ORGANISATION: LEURS BASES SOCIO-TECHNIQUES

par Louis E. Davis
Professeur
École supérieure de gestion
Université de Californie

et

Président
Centre de qualité de la vie au travail
Institut des relations industrielles
Université de Californie

INTRODUCTION

La conception officielle ou délibérée de l'organisation, par opposition à la conception officieuse de l'organisation dont la forme est alors l'aboutissement d'une longue série de transformations, fait partie de l'évolution des civilisations tant occidentales qu'orientales. Dans l'Exode, l'Ancien Testament parle du projet délibéré d'organisation d'une masse qui avait perdu sa forme organisationnelle, ses éléments ayant été asservis pendant une longue période. L'histoire des pays occidentaux et orientaux parle également d'expériences de ce genre. Les organisations industrielles occidentales modernes sont apparues il y a 200 ans environ; elles sont intimement liées au développement du capitalisme et de son triomphe organisationnel dominant, l'usine. Ce sont Adam Smith et Charles Babbage qui ont posé le principe selon lequel les personnes doivent être utilisées dans la structuration du travail industriel. Il est intéressant de noter que leurs recommandations sont demeurées pratiquement incontestées jusqu'à présent et ont servi de base au développement de la culture de la société industrielle occidentale. Ce n'est que récemment que la forme structurale dominante des organisations modernes, l'organisation scientifique du travail — bureaucratie, a fait l'objet d'un examen critique qui a conduit à l'élaboration de formes nouvelles, à une meilleure compréhension des hypothèses et des concepts sur lesquels reposent les formes classiques et à l'évolution de nouvelles conceptions et théories. Bien qu'il ait soulevé d'importantes questions à tous les niveaux de l'organisation, le défi majeur précédent qui avait été lancé par Karl Marx au cours des années 1860, a eu pour résultat de nouvelles formes de propriété. Cependant, à l'exception de la Yougoslavie, la forme fondamentale de l'organisation industrielle interne est presque identique dans les pays communistes, socialistes et capitalistes. Actuellement, les innovations en matière d'organisation ou la mise au point de formes nouvelles d'organisations sont plus fréquentes dans les pays occidentaux ou capitalistes qu'ailleurs.

Quelles sont les bases sur lesquelles reposent ces innovations ou organisations nouvelles? Pour répondre à cette question, nous

devons revenir aux hypothèses implicites ou non mentionnées qui servent de base à la structuration dominante ou classique de l'organisation et examiner les demandes actuelles et les forces existant au sein de la société qui donnent lieu à de nouvelles formes d'organisations. On constate que les formes d'organisations sont conformes à la culture dominante et ont une influence sur les progrès futurs de la culture. Ainsi, lorsque de nouvelles formes d'organisations ou des organisations nouvelles apparaissent, elles répondent à des besoins institutionnels internes et à des changements intervenant dans le cadre des organisations.

Dans un récent document (1975), Herbst a brièvement examiné les hypothèses sur lesquelles reposent les modèles d'organisation scientifique du travail — bureaucratie qui sont les formes d'organisations dominantes.

BESOINS INSTITUTIONNELS INTERNES

Les besoins institutionnels internes découlent de l'incompatibilité existant entre les hypothèses implicites sur lesquelles reposent les formes d'organisations classiques et la réalité changeante qui est le cadre dans lequel les personnes travaillent dans l'organisation et dans lequel cette dernière exerce les activités dont dépend sa survie. Toutes sortes de questions se posent qui intéressent le pouvoir et l'autorité, la structure, les relations homme-machine, les compétences, les rôles, la rémunération, les carrières, les prérogatives de la gestion, les droits des syndicats et d'autres questions qui dominent maintenant dans toutes les discussions intéressant la gestion et les relations industrielles.

Un concept implicite essentiel sur lequel reposait l'organisation classique était que propriété impliquait autorité absolue. Les structures autoritaires qui en ont résulté, encastrées dans les sociétés démocratiques, continuent à être une source croissante de difficultés entre les membres d'une organisation qui représentent les propriétaires et le reste des membres. Ces difficultés sont à l'origine de l'inquiétude croissante que l'on éprouve en ce qui concerne les buts et objectifs sociaux des organisations. Quelques hypothèses encore ont besoin d'être mises en relief. D'autres ont été étudiées dans un grand nombre de livres et d'articles au cours des dernières années (Davis, Cherns and Associates, 1975; Davis and Taylor, 1972). La stratégie implicite des organisations classiques s'appuyait — et continue à s'appuyer — sur l'hypothèse selon laquelle les hommes étaient ou devenaient des instruments bon marché, peu fiables, peu qualifiés, égocentriques, répondant immédiatement à de simples récompenses. La mise en oeuvre continue de cette stratégie a servi à développer l'apathie, l'hostilité, la fragmentation des tâches et des services et des superstructures bureaucratiques excessivement vastes.

Les hypothèses actuelles concernant la technologie étaient probablement réalistes il y a 200 ans. Les machines étaient alors et sont encore chères et fiables; ce qui devait être fait et la façon dont il fallait le faire étaient supposés être déterminés par des moyens logiques et scientifiques considérés comme rationnels et appliqués sur le lieu de travail. Des économistes révisionnistes ou radicaux (Dickson, 1974) faisant l'historique de la révolution industrielle indiquent que le travail fractionné a été adopté dans

les premières usines non pas tellement pour utiliser les nouvelles machines, en particulier la machine à vapeur, mais pour étouffer les compétences techniques afin que les hommes puissent être pleinement contrôlés par les directeurs/propriétaires. Les organisations qui opèrent en s'appuyant sur cette hypothèse sont si structurées que les hommes sont des pièces de rechange et les agents du personnel les dépositaires de l'enseignement tiré de l'expérience de l'organisation, ce qui entraîne d'une part une perte de qualifications, de l'autre une perte de connaissances de l'organisation. Le fractionnement des tâches nécessitait, et continue à nécessiter, une superstructure organisationnelle à couches nombreuses pour cimenter ensemble les pièces disjointes et régler les difficultés internes et externes qui se présentaient. Les besoins, les capacités, les aspirations et les idéaux de la société, apportés par les personnes dans le lieu de travail, ont été constamment une source croissante de difficultés, d'irritation, de mécontentement et de mauvais fonctionnement dans les organisations structurées de façon classique, fondées sur les hypothèses de l'organisation scientifique du travail — bureaucratie indiquées ci-dessus.

CADRE EXTERNE DE L'ORGANISATION

Le terme unique qui décrit le mieux le cadre des organisations est le mot évolution. Cette caractéristique en elle-même est la base des organisations nouvelles, l'hypothèse implicite de l'organisation classique étant la grande stabilité ou tranquillité du milieu. Les organisations conçues sur le concept selon lequel des changements ne seront pas nécessaires se mettent à prendre des formes nouvelles lorsqu'elles doivent répondre aux changements continus qui interviennent dans les secteurs politique, social, technologique et économique.

Dans le milieu social, le changement le plus important a peut-être été le niveau de l'instruction. Pour 1980, le nombre d'années d'études sera en moyenne de douze ans pour la population active dans son ensemble. Ce qui est important dans ce fait, ce ne sont pas les compétences particulières acquises au bout de douze années d'études, mais les aspirations et les rémunérations, ainsi que les modes de vie et de travail d'une société qui a étudié. La plupart des organisations américaines sont fondées sur les concepts de l'organisation scientifique du travail, forme institutionnelle vieille de 75 ans qui a été proposée à une époque où la durée moyenne des études était de trois ans. D'autres changements intervenus dans le milieu social, notamment le passage des privilèges aux droits, y compris le droit d'avoir une carrière intéressante, de contrôler sa vie au travail, etc., placent de nouvelles pressions sur les relations existant entre les travailleurs et la gestion. Dans l'ensemble, les membres de notre société sont disposés à donner le contrôle d'une très petite partie seulement de leur espace vital aux organisations qui les emploient.

Des changements dans le milieu politique sont liés aux changements dans le milieu social. Ils imposent à la plupart des organisations des responsabilités sociales qui étaient inconnues il y a quelques années, faisant rentrer dans leur ressort nombre de facteurs extérieurs qui étaient ignorés dans le passé. Ces responsabilités accrues augmentent la turbulence du milieu et obligent les organisations à répondre aux changements toujours plus nombreux si elles veulent survivre.

Les progrès réalisés dans le domaine de la technologie ont représenté à la fois un prolongement de la tendance à la mécanisation et un changement de genre. Le changement de genre, considéré à tort jusqu'à récemment comme étant le résultat de l'automatisation, est maintenant mieux compris comme étant la production continue. On considère que cette dernière nécessite des formes et des rôles organisationnels différents. L'influence de l'évolution de la technologie sur les organisations entraîne un élargissement du domaine d'étude des organisations pour y inclure la technologie, ce qui peut expliquer l'intérêt général suscité par les systèmes socio-techniques (Davis, 1971; Maitland, 1975).

L'évolution des techniques de production a entraîné une modification des conditions des marchés, ce qui a conduit à une plus grande instabilité de ces derniers. L'organisation doit donc répondre plus vite à la demande du marché. Les modifications apportées aux techniques de transformation nécessitent, au point de vue usines et équipement, de très grosses mises de fonds qui doivent être échelonnées sur une si longue période que les organisations actuellement conçues devront être en mesure de faire face aux besoins sur une période de dix ans. Cela stimule les efforts tant en matière de structuration organisationnelle que de structuration technologique.

Face à ces changements, les réactions des organisations sont très variées. Un nombre croissant d'entre elles se lancent délibérément dans des innovations intéressant la structure de l'organisation et la structure des emplois pour répondre aux besoins et aux pressions des situations dans lesquelles elles se trouvent. Leurs efforts aboutissent à des organisations nouvelles, différentes non seulement dans des détails particuliers, mais reflétant une vue «systémique» de la vie interne de l'organisation et des relations avec le milieu extérieur.

ATTRIBUTS DES CONCEPTIONS NOUVELLES DE L'ORGANISATION

Les conceptions nouvelles de l'organisation ne peuvent être examinées en détail, chacune représentant les conséquences de choix faits pour arriver à un ajustement entre les besoins internes et le milieu extérieur. Cependant, si nous considérons les objectifs que les nouvelles conceptions cherchent à atteindre, nous commençons à percevoir les différences avec les structures classiques. Un examen de ces nouvelles conceptions, en particulier de celles qui sont fondées sur les concepts des systèmes socio-techniques, révèle des attributs ou caractéristiques généralement partagés par la plupart d'entre elles, sinon par toutes. Un bref examen de ces attributs peut donner une idée de la direction dans laquelle les nouvelles conceptions se développent. Ce que nous appelons ici des attributs n'ont pas toujours des manifestations physiques; certains sont des abstractions qui reflètent les caractéristiques structurales et opérationnelles de l'organisation. De même, les processus de conception qui appuyaient et renforçaient les attributs organisationnels ont été suivis par la plupart des organisations nouvelles. En outre, dans ces organisations, on perçoit des comportements découlant de la structure et certains aspects des milieux locaux et nationaux s'infiltrent dans l'organisation. Les attributs des structures nouvelles sont indiqués ci-après, par ordre d'importance, accompagnés d'une brève description.

1. Systémique. La structure de l'organisation et ses rôles font ressortir que tous les aspects de son fonctionnement sont liés; le processus de conception assure l'intégrité des rôles et structures interdépendants.

2. Système ouvert. Reconnaissance de la nécessité d'une adaptation continue aux besoins découlant du milieu entraînant généralement des caractéristiques structurales souples, et de l'obligation de capter et d'utiliser l'enseignement de l'organisation; les caractéristiques de cette dernière reflètent les caractéristiques principales de ses milieux interne et externe.

3. Optimalisation conjointe. Reconnaissance du fait que pour faire face à sa production et atteindre ses objectifs, une organisation est un système socio-technique. Cela étant, elle doit évaluer l'influence de la technologie sur le système social et des besoins du système social sur la conception et le fonctionnement du système technique, en essayant d'améliorer à la fois le facteur technique et le facteur social.

4. Caractère unique de l'organisation. La structure de l'organisation ou de ses composantes et ses rôles sont adaptés à la situation particulière de chaque organisation, ce qui nécessite une structuration individuelle fondée sur les principes généraux de conception (Cherns, 1976) et non des solutions importées.

5. Philosophie de l'organisation. Le processus de conception de l'organisation et les structures et rôles de cette dernière sont conformes aux valeurs organisationnelles agréées explicitement déclarées comme étant la philosophie de l'organisation.

6. Qualité de la vie au travail. Les valeurs explicites de l'organisation qui respectent l'intégrité, les valeurs et les besoins des différents membres se reflètent dans les rôles, la structure, les opérations et les rémunérations de l'organisation.

7. Rôles d'ensemble des individus ou des groupes. Les rôles comprennent les tâches, activités ou fonctions requises pour atteindre les objectifs ou les buts; le contenu particulier des rôles à un moment donné est déterminé par l'individu ou le groupe en réponse aux besoins perçus.

8. Systèmes sociaux autonomes. La structure de l'organisation, le contenu et le but des rôles, les formules de rémunération, la conception de la technologie et les fonctions des systèmes sociaux sont tels que les unités organisationnelles peuvent opérer sans contrainte extérieure. Les individus ou les groupes ont la capacité et le pouvoir de régler et de contrôler les divergences ou difficultés sans avoir à faire appel à une aide extérieure pour atteindre les objectifs souhaités; en d'autres termes, ils sont ou peuvent être autogérés.

9. Structure aplatie. Moins de paliers au sein de l'organisation.

10. Participation. Les mécanismes et structures de participation permettent de résoudre les problèmes, d'acquérir des connaissances, de diriger. Lorsqu'ils se réfèrent à la participation et aux différences hiérarchiques minimes, certains parlent de démocratisation du lieu de travail.

11. Différences hiérarchiques minimes. Les différences hiérarchiques artificielles sont absentes, c'est-à-dire que les différences au

point de vue privilèges et statuts sont minimes et ne sont pas liées au rôle et aux besoins de l'organisation.

12. Rendre petit ce qui est grand. Les structures organisationnelles et physiques produisent des entreprises plus petites, plus intimes et donnent aux individus et aux groupes l'impression d'un milieu matériel moins vaste.

13. Processus de conception de l'organisation. Les éléments techniques, de gestion et personnels de l'organisation évoluent d'une manière participative, itérative, qui n'est que partiellement déterminée par une planification préalable.

14. Spécifications minimales essentielles. Principe essentiel du processus de conception de l'organisation; les concepteurs spécifient (conçoivent ou choisissent) les relations, fonctions et contrôles essentiels, laissant aux détenteurs des rôles le soin de déterminer l'évolution du reste.

15. Recherche opérationnelle. (Ce n'est pas un attribut, mais elle a trait à la source principale des données de l'organisation). Les connaissances relatives à la conception de l'organisation s'appuient sur les données afférentes au comportement organisationnel qui proviennent d'études effectuées par la recherche opérationnelle sur des changements intervenus dans des organisations en cours d'exploitation.

Un nombre croissant de dirigeants et de plus en plus de syndicats sont disposés à accepter les risques que leur feront courir des formes nouvelles d'organisations et à entreprendre les changements considérables qui devront intervenir dans la direction et le comportement des collaborateurs. Ils ont reconnu que les formes organisationnelles dominantes sont de moins en moins adaptées à la survie des institutions, à la survie économique, à l'efficacité des institutions et à la qualité de la vie au travail.

SURVIE DES INSTITUTIONS

Un certain nombre des attributs des nouvelles organisations répondent aux besoins de survie des institutions dans une société où la confiance dans les dirigeants et dans les institutions publiques et privées n'est pas très grande. Les conceptions s'efforcent d'assurer la conformité entre l'idéologie sociale qui se dégage et la structure et le comportement de l'organisation. La structure de l'organisation et des emplois doit fournir des rôles et des normes démocratiques, plus participatifs, autogérés. Tant sur le plan opérationnel que sur le plan des structures, on assiste à la minimisation des différences au point de vue hiérarchie et privilèges, à l'accroissement du partage des pouvoirs et à l'égalisation des influences. Nombre de conceptions prévoient la participation à la gestion et la justice sociale. Les membres de ces organisations se trouvent être engagés dans des activités en raison de leur compétence et non de leur appartenance au patronat ou au salariat. Bien entendu, les incertitudes et les écueils ne manquent pas.

Les systèmes participatifs (Pateman, 1970) nécessitent une compréhension et des relations nouvelles entre la gestion et les syndicats. Peu a encore été fait à cet égard et il est possible que la participation directe de la part des employés, qui est de plus en plus réclamée, devienne un motif de conflit entre les syndicats et la gestion. La participation directe est en concurrence avec la participa-

tion représentative, fondement du rôle du syndicat par rapport à la gestion. Toutes deux sont nécessaires et si la première est utilisée ou peut être utilisée pour chasser la seconde, on peut s'attendre à ce que des mesures soient prises pour protéger le rôle remporté de haute lutte du syndicat. Le changement des rôles pour chacune des parties et l'établissement de la confiance nécessaire ont une importance primordiale en ce moment.

Ainsi, lorsque la survie est liée à la réglementation de la pollution et à la lutte contre cette dernière, le contrôle se trouve entre les mains de ceux qui peuvent soit contribuer à la pollution, soit l'éviter. Des organisations nouvelles ont évité de tomber dans le piège traditionnel qui consistait à créer une fonction spéciale, à savoir un contrôleur ou un inspecteur de la pollution, pour satisfaire à ce besoin essentiel. En théorie, nous voyons là une réduction du rôle traditionnel de la gestion qui consistait à filtrer les membres de l'organisation et à les isoler des besoins ou exigences du milieu extérieur.

SURVIE ÉCONOMIQUE

La survie économique à long terme est une nécessité en cas de gros investissements de capitaux dans les usines et installations. Cela explique peut-être pourquoi tant de nouvelles conceptions organisationnelles sont en faveur des industries à processus continu. Comme l'a dit le président d'un conseil d'administration: «Nous ne pouvons nous permettre de construire des usines utilisant les nouvelles techniques très coûteuses qu'en justifiant qu'elles auront un rendement efficace pendant une très longue période. Nous ne pouvons donc pas prendre le risque de concevoir des structures organisationnelles anciennes dont nous connaissons les défauts si nous voulons utiliser les techniques nouvelles».

L'objectif principal que cherche à atteindre l'organisation dans ce cas est l'adaptabilité, la structuration de l'organisation étant considérée comme le moyen permettant d'y arriver. Une fois la structure établie, des comportements souples peuvent se développer, qui ne dépendent pas seulement du hasard ou de la bonne volonté. Dans ces organisations, la main-d'oeuvre excédentaire ou la formation sur une vaste échelle sont pratique courante. Les unités de l'organisation sont si structurées qu'elles sont parfois à la limite de l'organisation et traitent des problèmes intérieurs et extérieurs, faisant leur travail directement influencées par les forces du milieu. Là encore, nous voyons que la gestion n'isole pas et ne filtre pas les pressions du milieu (peut-être ne le peut-elle pas). Du point de vue de l'analyse et de la structuration de l'organisation, nous avons là une intéressante série de questions concernant l'emplacement de la limite. En outre, dans ces organisations, tous les emplois du haut en bas de la hiérarchie sont des emplois à compétences multiples. Des structures existent pour capter les connaissances découlant de l'organisation, soit grâce à une rétro-information immédiate, au contrôle des données au point le plus bas de l'organisation où les données prennent naissance ou à des expériences d'acquisition des connaissances soigneusement préparées concernant le rendement de diverses activités, soit par une large diffusion des données du haut en bas de l'organisation sans restriction due au statut ou à la catégorie de l'employé. En résumé, les travailleurs en savent beaucoup plus sur le fonctionnement de l'organisation, sur son

milieu et, en tant que membres à compétences multiples des unités organisationnelles, ils acquièrent une compréhension des besoins à un niveau qui n'existait généralement que chez les cadres supérieurs.

La structure de ces organisations est généralement caractérisée par la nécessité de contrôler et de régler les divergences ou difficultés affectant le rendement. Pour y répondre, que ce soit au sein des équipes ou groupes ou dans les emplois particuliers, on trouve conjointement exécutés l'entretien et les opérations, le contrôle ou l'inspection de la qualité et les opérations et, souvent, une structure matricielle qui fait face aux urgences ou conflits importants. Pour appuyer ces arrangements structuraux, il est nécessaire de déléguer l'autorité requise pour agir, que l'on pourrait qualifier d'autorité largement dispersée. En outre, on trouve dans des cadres de ce genre des laboratoires décentralisés pour l'inspection ou le contrôle, des ateliers d'entretien décentralisés, etc. Dans les cadres nécessitant un fort apport de capitaux, en particulier dans les industries de transformation, les caractéristiques de l'organisation examinées ci-dessus sont liées à la survie économique. Même en ce qui concerne l'efficacité, la survie économique est considérée comme dépendant beaucoup plus de la minimisation et de la suppression des temps morts que de l'accroissement de la rapidité des opérations.

EFFICACITÉ DE L'ORGANISATION

Certaines innovations ont pour but d'accroître l'efficacité de l'organisation. Dans les organisations nouvelles, on trouve la propriété de groupe du processus de travail, ce qui signifie qu'une partie identifiable du processus est assignée à un groupe ou une équipe de personnes auxquelles il incombe d'obtenir les résultats souhaités, de régler les différends, etc. La conception de la structure de l'équipe, de ses tâches, de ses fonctions, etc., est généralement fondée sur la notion des spécifications minimales essentielles, qui permet à l'auto-développement évolutionnaire d'intervenir pour appuyer l'autonomie ou l'autogestion. En général, au sein d'une équipe ou d'un groupe, les limites sont imprécises entre les emplois, ou plus précisément entre les rôles des membres de l'équipe. Les tâches confiées aux membres sont sujettes à modification, selon les besoins. En outre, on s'aperçoit qu'une partie essentielle du rôle des membres de ces équipes est de défendre le système social de l'équipe, de sorte que cette dernière et ses membres ont à remplir des devoirs et des fonctions qui sont liés au maintien du système social et à ses activités. Bien entendu, cela est avant tout l'attribut de groupes de travail autogérés, semi-autonomes ou autonomes. En outre, on y trouve pour leurs membres des rôles très élargis qui comprennent non seulement des activités directement liées au travail mais des activités éducatives et autres. De plus, les membres font souvent partie de groupes chargés de la solution des problèmes, créés en vue de résoudre les difficultés intéressant la production, le rendement et autres.

Une autre caractéristique des organisations nouvelles est que la progression des employés en leur sein est principalement fondée sur l'acquisition de qualifications, de connaissances et de compétences et ne dépend pas d'un avancement ou d'une nomination à un emploi particulier, généralement à l'occasion d'une vacance. Pour appuyer un système ou une progression, ces organisations ont des

moyens particuliers et précis de fournir les connaissances et d'assurer la participation des employés à la formation de leurs collègues. Bien entendu, elles ont des formules de rémunération qui appuient et renforcent cette progression; les employés sont récompensés pour les connaissances et les compétences qu'ils ont acquises et non pour le titre du poste qu'ils occupent ou les tâches particulières qui leur sont assignées.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Les organisations nouvelles mettent en relief le fait que la qualité de la vie au travail de leurs membres est un objectif essentiel. Cela est considéré par leurs membres comme répondant aux changements intervenus dans le milieu social extérieur des organisations. Par exemple, les aspirations plus élevées de notre société, qui découlent des longues années passées à l'école, poussent les travailleurs à réclamer l'autonomie, l'individualité, le partage des pouvoirs, une carrière, un travail qui a du sens, une rémunération adéquate, de la considération, des récompenses équitables, etc. Nombre des attributs des structures nouvelles précédemment examinés s'efforcent de satisfaire ces besoins auxquels les membres des organisations, en particulier les plus jeunes, accordent de plus en plus d'importance.

L'accent mis sur l'individualité a conduit un certain nombre d'organisations à prévoir les différences entre individus, objectif à atteindre si l'on veut rehausser la qualité de la vie au travail. Lorsque les différences entre individus sont prévues, les structures nouvelles sont en complète opposition avec la pratique bureaucratique et avec la normalisation de l'organisation et des emplois essentielle à l'organisation scientifique du travail de F.W. Taylor. Cette conception de l'organisation et des emplois est caractérisée par de nombreuses possibilités de carrière, la structuration localisée du travail, des structures organisationnelles différentes parmi les groupes de travail, les services, la possibilité de progresser à des rythmes différents, etc. Il s'agit là d'un secteur qui nécessite des activités de recherche et de développement.

Nombre de structures nouvelles s'efforcent d'accroître la sécurité, l'équité et les rémunérations, et de satisfaire les besoins psychologiques de plus en plus souvent exprimés de tous les travailleurs. Ces besoins ont déjà été indiqués (Davis, 1975; Englestad, 1972) et la liste que nous donnons ci-dessous est élargie pour inclure les différences entre individus.

1. Le besoin pour le travailleur d'occuper un poste qui lui offre un défi autre que sur le plan de la seule endurance physique et qui comporte un minimum de variété (non pas seulement de la nouveauté).

2. Le besoin pour le travailleur d'occuper un poste qui lui permet d'accroître constamment ses connaissances.

3. Le besoin pour le travailleur de prendre certaines décisions et d'avoir une sphère de responsabilité propre.

4. Le besoin pour le travailleur de jouir d'un certain appui social dans le lieu de travail, c'est-à-dire la nécessité pour lui de savoir qu'il peut compter sur l'aide des autres pour effectuer son travail ainsi que sur leur sympathie et leur compréhension.

5. Le besoin pour le travailleur de jouir d'une certaine considération au sein de l'organisation pour son rendement et sa contribution à l'oeuvre commune.

6. Le besoin pour le travailleur de faire le lien entre ce qu'il fait et ce qu'il produit d'une part, et sa vie sociale d'autre part.

7. Le besoin pour le travailleur de sentir que son emploi lui prépare un avenir intéressant.

8. Le besoin pour le travailleur de savoir que des choix lui sont offerts au sein de l'organisation, grâce auxquels il pourra satisfaire ses propres besoins et atteindre ses propres objectifs.

La structuration des emplois en vue de satisfaire ces besoins est considérée du point de vue de l'effet qu'elle a sur la conception ou le choix des machines, des installations, des systèmes de travail, de la formation, des rémunérations, des carrières et des autres aspects de la vie dans le lieu de travail.

RÉSUMÉ

La présente étude a indiqué que les organisations nouvelles sont «systémiques». Un examen des attributs et caractéristiques montre qu'ils sont liés, l'un appuyant l'autre. Le fait de rémunérer les individus pour leurs connaissances et leurs compétences a une influence sur leur capacité de s'adapter. La propriété d'équipe du processus de travail a une influence sur le contrôle des différences critiques, etc.

L'efficacité de ces organisations et l'appui qu'elles reçoivent de leurs membres soulève la question de leur applicabilité à d'autres situations qui ne sont pas caractérisées par des pressions délibérées et particulières venant des divers milieux extérieurs. À notre avis, ces structures nouvelles peuvent être largement utilisées. Non seulement elles sont adaptées aux demandes et aux conditions nouvelles, mais elles fournissent une base qui permet l'examen des questions à long terme concernant les organisations industrielles et commerciales dans les sociétés démocratiques.

Il y a quelque temps (1971), Davis a indiqué que les forces sociales et technologiques que l'on peut voir travaillant dans le même but, pour des emplois qui suscitent l'engagement et favorisent ainsi les buts économiques de l'entreprise hautement automatisée, sont exactement celles qui commencent à oeuvrer en vue de créer un milieu social qui permette l'épanouissement, en favorisant la participation et le contrôle, la liberté personnelle et l'initiative. Ce qui commençait à prendre forme en 1970 est devenu une tendance bien établie en 1976.

POSTFACE

Du point de vue social, il peut être instructif de se reporter à d'autres ouvrages qui mettent ouvertement en question les hypothèses sur lesquelles repose la société industrielle actuelle. Dans son livre intitulé *Small is Beautiful: Economics as if People Mattered*, Schumacher (1975) soulève la question de l'organisation de vaste envergure. Pour lutter contre les bureaucraties parkinsoniennes en expansion constante, il indique que «la tâche fondamentale est d'arriver à l'exiguïté au sein des grandes organisations». Chaque «organisation doit continuellement rechercher le bon ordre de «l'ordre» et le désordre de la «liberté» créatrice. Le danger réside dans le fait que les organisations de grande envergure ont naturellement tendance à

favoriser l'ordre aux dépens de la liberté créatrice». Schumacher énonce cinq «principes» pour la structuration des organisations de vaste envergure:

1. Le principe de la fonction subsidiaire: «Le niveau supérieur ne doit pas absorber les fonctions du niveau inférieur sous le prétexte que, étant supérieur, il sera automatiquement plus sage et les remplira plus efficacement.»

> «La loyauté ne peut se développer que des niveaux inférieurs vers les niveaux supérieurs et pas dans l'autre sens». «La charge de la preuve incombe toujours à ceux qui veulent priver un niveau inférieur de sa fonction, et par là même de sa liberté et de ses responsabilités à cet égard». «Le niveau supérieur gagnera en autorité et en efficacité si la liberté et la responsabiiité des niveaux inférieurs sont soigneusement protégées.»

2. Le principe de la défense: Avec des exceptions soigneusement déterminées, «l'unité subsidiaire doit être protégée contre le blâme et soutenue par l'autorité centrale». «Un bon gouvernement est toujours un gouvernement par exception.» L'application du principe nécessite très peu de critères en ce qui concerne la responsabilité; dans le cas contraire, la créativité et l'esprit d'entreprise ne peuvent se développer dans les unités inférieures.

3. Le principe de l'identification: «Chaque unité subsidiaire doit avoir un compte de pertes et profits et un bilan.» «Un bilan pour l'ensemble de l'organisation ne suffit pas.» «Le succès d'une unité devrait lui conférer une liberté plus grande et lui permettre d'atteindre un objectif financier plus vaste; l'échec devrait entraîner les restrictions et l'incapacité.»

4. Le principe de la motivation: «Bien qu'il soit banal de dire que les gens agissent conformément à leurs motifs, la motivation est le problème central des grandes organisations, étant donné l'incompréhensibilité qui découle de leur vaste envergure et leur structure bureaucratique, des contrôles lointains et impersonnels et des règles et règlements abstraits.» Aux niveaux inférieurs, en particulier, «nombreux sont ceux qui ne souhaitent pas travailler, parce que leur travail ne les intéresse pas, ne leur donne aucune satisfaction et qu'il n'a d'autre mérite à leurs yeux que de leur permettre de recevoir un chèque de paie à la fin de la semaine».

5. Le principe de l'axiome intermédiaire: «Ni la méthode douce de gouvernement par exhortation, ni la méthode rigide de gouvernement par instructions précises n'est adéquate.» «Ce qu'il faut, c'est quelque chose entre les deux, un axiome intermédiaire, un ordre venant de la direction qui laisse la liberté de choix à ceux qui font le travail.»

Ces «principes» ne sont pas si étranges si on les examine en fonction des structures des organisations nouvelles.

Tiré de *Human Relations*, vol. 30, nº 3, 1977, pp. 261-271.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL ET L'AMÉLIORATION DE L'ORGANISATION

par Eric Trist
Professeur de psychologie du comportement dans l'entreprise et d'écologie sociale
Faculté des études de l'environnement
Université York

et

Professeur honoraire
École Wharton
Université de Pennsylvanie

INTRODUCTION

Le présent document expose brièvement ce que signifie l'expression «qualité de la vie au travail» (QVT), conception relativement nouvelle de l'amélioration du travail et de l'organisation. L'expression a été inventée lors d'une petite conférence internationale qui s'est tenue au centre de conférence de l'Université de Columbia (Arden House) en septembre 1972.

L'expression «démocratie industrielle», avec sa connotation européenne, n'était pas adaptée aux conditions nord-américaines tandis que les expressions «enrichissement des tâches» ou «conception des tâches» étaient trop étroites. Il semblait nécessaire de trouver une nouvelle expression générale, politiquement neutre, mais indiquant la direction que devrait prendre le développement futur. De toutes les expressions proposées, «qualité de la vie au travail» a semblé la plus acceptable.

La réunion d'Arden House avait pour objet d'arriver à une meilleure compréhension des déceptions et des maux qui découlent du milieu de travail et engendrent un mauvais moral et un rendement insuffisant et de déterminer les moyens pouvant permettre d'y remédier. La meilleure façon d'améliorer la situation semblait être d'accroître le nombre de projets novateurs semblables à ceux qui étaient exécutés dans des entreprises de genres très différents dans la plupart des pays occidentaux. Quelques études pilotes effectuées au cours des années 50 avaient conduit à des essais de grande envergure au cours des années 60. À leur tour, celles-ci avaient stimulé un domaine d'activités plus vaste à mesure que l'on entrait dans les années 70. Ces projets prévoyaient la participation à la prise de décisions et la restructuration des tâches. La plupart d'entre eux ont réussi à accroître simultanément la satisfaction au travail et le rendement de l'organisation. Nombre d'entre eux, cependant, ont disparu soit en raison d'erreurs commises par les personnes directement intéressées, soit, plus souvent, en raison du manque d'appui de l'organisation dans son ensemble, la plupart des gens ne comprenant pas le but des efforts déployés ou se sentant menacés. Les nouvelles conceptions ont réussi à améliorer la qualité de l'expérience au travail des personnes directement intéressées et à montrer que cela était rentable.

Ces projets ont d'abord été entrepris dans l'industrie manufacturière; ils le sont actuellement dans l'industrie de service, dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé, les hôpitaux et les établissements scolaires. Les principes sont tout à fait généraux; en outre, ils s'appliquent à tous les niveaux et à toutes les fonctions. Néanmoins, une attention particulière a été accordée aux niveaux inférieurs qui avaient été négligés lors des premiers essais de développement organisationnel, ceux-ci étant axés sur la gestion.

CONCEPT FONDAMENTAL

De plus en plus, les pays occidentaux s'efforcent d'améliorer la qualité de la vie. Améliorer la qualité de la vie dans le milieu de travail, où nous passons la moitié de nos heures de veille, est au centre de ce souci qui prend naissance à mesure que les sociétés occidentales passent de l'ère industrielle à l'ère post-industrielle. Cette dernière est généralement définie comme l'état atteint lorsque l'industrie manufacturière, en raison de ses méthodes fortement capitalisées et de ses techniques de pointe, emploie moins de la moitié — peut-être pas plus du tiers ou du quart — de la population active.

Bien qu'une nouvelle forme de pénurie ait fait son apparition, à savoir l'épuisement de ressources physiques non renouvelables, cela ne veut pas dire que l'ancienne forme de pénurie économique doive réapparaître. La technologie a atteint le stade où l'on peut produire suffisamment pour satisfaire les besoins fondamentaux de tous, à un niveau bien supérieur à celui de la simple subsistance. (Du moins en est-il ainsi dans les pays développés et le présent document intéresse le Canada en tant que pays développé.)

La situation post-pénurie modifie l'attitude des gens vis-à-vis du travail. Une étude entreprise en 1974 pour le Gouvernement fédéral du Canada a montré que si 97 p. 100 des Canadiens préféraient avoir un emploi que d'être chômeurs, 67 p. 100 seulement étaient disposés à accepter un emploi médiocre, inintéressant, au salaire minimum; 33 p. 100 d'entre eux disaient qu'ils préféreraient alors bénéficier de l'aide sociale. Bien que le travail soit encore un facteur important dans la vie des gens, son importance est de plus en plus liée à la qualité de l'expérience du travail plutôt qu'à la nécessité. Si 85 p. 100 des personnes interrogées ont déclaré être satisfaites de leur travail d'une manière vague et générale, 50 p. 100 ont répondu qu'elles reprendraient le même emploi et 30 p. 100 seulement ont déclaré qu'elles se sentaient engagées vis-à-vis de ce qu'elles faisaient (Tableau 1).

Dans la même étude, les Canadiens ont placé en tête d'une longue liste de besoins à satisfaire au travail les éléments suivants: travail intéressant, moyens de le faire, participation à l'action, dignité. Un bon salaire et la sécurité de l'emploi venaient après. Certes, les ouvriers non spécialisés ont placé ces deux facteurs en tête de liste mais ils ont également inclus les quatre facteurs non économiques parmi les six premiers (Tableau 2). Des résultats semblables ont été obtenus dans un certain nombre de pays occidentaux. En période de post-pénurie, un nombre croissant de personnes (bien que pas tout le monde, bien entendu) cherchent avant tout un niveau de vie raisonnable et raisonnablement stable, la possibilité de se perfectionner et d'apporter leur contribution à la société. On s'attendrait à trouver un pourcentage plus élevé de ces personnes dans les industries très

TABLEAU 1

SATISFACTION AU TRAVAIL

	P. 100
Mon travail me plaît	85
Je reprendrais le même emploi	50
Participe et est engagé	30
Préfère être employé	97
Préfère être chomeur	3
Prendre un job inintéressant au salaire minimum	67
Plutôt bénéficier de l'aide sociale	33

TABLEAU 2

CARACTÉRISTIQUES LES PLUS SOUHAITABLES DES EMPLOIS

Travail intéressant

Moyens de le faire

Participation à l'action

Dignité

Bon salaire

Sécurité de l'emploi

Les personnes plus qualifiées insistent sur les facteurs humains

Les personnes moins qualifiées insistent sur les facteurs économiques

Les unes et les autres incluent les six caractéristiques parmi les facteurs les plus souhaitables

avancées sur le plan technique plutôt que dans les autres, en raison de la complexité et de l'intérêt que présentent nombre des emplois de base. Accroître les possibilités offertes et le désir d'y répondre, voilà ce que veut dire améliorer la qualité de la vie dans le milieu de travail.

Cependant, dans la plupart des industries manufacturières et des industries de service, la majorité des emplois ont été conçus d'une manière étriquée et le niveau de la qualité de la vie au travail est en général bien bas, si ce n'est pour quelques privilégiés. Nombre de cols blancs et de cols bleus ont des emplois monotones et inintéressants. Ils offrent peu d'occasions de satisfaire le besoin d'accomplissement qui est en eux. Rotation du personnel et absentéisme, revendications et conflits du travail, temps morts inutiles, mauvais travail qui conduit à écarter et à reprendre une part importante de ce qui sort des ateliers, alcoolisme, abus des drogues et stress psychologique sont liés à ce genre d'emplois. Ce sont là des symptômes de ce que

l'on appelle souvent l'aliénation. Directement et indirectement, ils ont tous tendance à accroître les coûts de production.

Et pourtant, la plupart des emplois ordinaires pourraient être conçus de façon différente. L'expérience tirée de projets entrepris dans la plupart des pays occidentaux montre que nombre de ces emplois peuvent être structurés ou restructurés de façon à offrir un travail intéressant, à donner aux personnes concernées la possibilité d'exercer un contrôle considérable, à leur permettre de participer plus activement aux activités et de recouvrer le sens de la dignité humaine. Lorsque les emplois sont restructurés dans ce sens, il en résulte généralement une plus grande satisfaction au travail et une augmentation du niveau du rendement. La qualité de la vie au travail et la productivité sont positivement associées.

Lorsqu'elles ne le sont pas, l'expérience que nous possédons maintenant nous permet d'en connaître les raisons. Le plus souvent, la dissociation se produit parce que les intéressés ne réalisent pas l'importance des questions en jeu. La restructuration des emplois ne peut donner pendant longtemps des résultats positifs si elle est simplement limitée à un ou deux secteurs restreints d'une organisation. Dans ces conditions, des projets novateurs tendent à disparaître. Le découragement s'installe et la situation ne fait qu'empirer. Pour obtenir des avantages durables, la restructuration doit intéresser l'organisation tout entière, une usine par exemple, et avoir l'appui de la gestion.

LA PHILOSOPHIE SOUS-JACENTE

La transformation concernée nécessite une philosophie nouvelle qui considère le travail comme un facteur essentiel à l'épanouissement de la personne humaine plutôt que comme un moyen de gagner sa vie. Une telle philosophie implique la structuration de l'organisation du travail à cette fin. La conception nouvelle dépend de la prééminence de la collaboration sur la rivalité au sein de l'organisation, ce qui lui permet de devenir plus concurrentielle sur le marché, donc de survivre et d'accroître la sécurité de l'emploi. Cela nécessite un style de gestion participative, des formes d'organisation non bureaucratiques et de nouveaux principes de structuration du travail. Ces éléments peuvent créer des emplois intéressants pour tous au sein de l'organisation. Ils permettent le développement d'une nouvelle éthique du travail qui reconnaît l'importance de la qualité de la vie au travail comme moyen d'épanouissement personnel et comme partie essentielle de la qualité de la vie dans son ensemble.

Le produit du travail, ce sont les gens, tout autant que les biens et les services. De plus en plus, on se rend compte que les pesonnes dont le niveau de la qualité de la vie au travail est élevé ont plus à offrir lorsqu'elles rentrent chez elles et sont plus actives au sein de la collectivité. Une société ne peut être meilleure que la qualité de ses membres. Dans une large mesure, cela dépend de la vie au travail qui, au cours des années, favorise ou empêche l'épanouissement personnel.

Les sociétés industrialisées ont atteint un point critique en ce qui concerne les choix qui doivent être faits à ce sujet. La croissance économique s'est ralentie, l'inflation est devenue persistante. Depuis la deuxième guerre mondiale, le niveau de vie a continué à monter, la forte croissance économique s'étant poursuivie et l'inflation ayant pu être endiguée. Si la croissance économique se ralentit et qu'il n'est plus possible de

TABLEAU 3

NOUVELLE SITUATION ÉCONOMIQUE

Ralentissement de la croissance

Inflation

Diminution du niveau des profits

Augmentation des salaires plus difficile

Nécessaire: Accroissement du niveau de rendement de l'organisation

Dépend de: Plus grande satisfaction au travail
Collaboration plus grande
Faire plus avec moins de moyens

TABLEAU 4

MILIEU MONDIAL

Taux de changement

- Interdépendance
- Complexité
- Incertitude

Perte de la stabilité

Turbulence

- Organisations traditionnelles
  - Plus difficile de faire face à la situation
- Organisations novatrices
  - Plus facile de faire face à la situation

contenir l'inflation, il est plus que jamais nécessaire d'accroître la productivité pour empêcher l'érosion des revenus (Tableau 3). Mais dans aucun secteur la productivité ne s'accroît suffisamment à cette fin. Trop souvent, elle est stationnaire et dans de nombreux cas en déclin.

L'ère de la pénurie (c'est-à-dire de l'ancienne pénurie) étant passée, la carotte et le bâton ont perdu leur ancien pouvoir de persuasion. Paradoxalement, le maintien de notre bien-être matériel dépend maintenant des progrès que nous ferons sur le plan immatériel. Le fait que le niveau de la technologie soit élevé ou bas, simple ou complexe, positif par rapport au rendement possible, dépend de l'engagement des personnes directement concernées vis-à-vis des tâches qu'elles doivent accomplir et de leur participation à ces tâches. L'engagement et la participation ne peuvent être imposés. Ils peuvent seulement être donnés et ils ne sont donnés que lorsqu'ils découlent naturellement de la valeur intrinsèque de l'expérience au travail. Améliorer la qualité de la vie au travail est devenu paradoxalement le principal moyen dont nous disposons actuellement pour tirer le meilleur parti de la technologie de plus en plus complexe et d'améliorer la performance globale.

Les progrès réalisés dans l'industrie ont créé un monde dans lequel les niveaux d'interdépendance et la complexité — donc l'incertitude — sont devenus plus élevés qu'ils ne l'ont jamais été. Le milieu est devenu «turbulent», les change-

ments sont perpétuels, nous avons «perdu l'état de stabilité». Dans ces conditions, les organisations bureaucratiques et technocratiques traditionnelles sont trop rigides et archaïques pour conserver les avantages acquis sur le plan de la concurrence. Les organisations qui s'engagent dans la nouvelle voie ont la possibilité de se développer dans différentes directions. Leurs membres, à tous les niveaux, sont plus disposés à prendre des risques. Ils sont orientés vers l'avenir, qualité qui est devenue obligatoire (pour la survie) dans un milieu en évolution rapide dans lequel la concurrence se situe au niveau mondial (Tableau 4).

Dans les pays développés, l'industrie dépend de plus en plus de l'information. Le traitement de l'information qui caractérise les emplois de base tant dans les bureaux que dans les ateliers de ces industries nécessite l'interprétation complexe de données et la prévention des erreurs. Le travailleur est devenu le gestionnaire d'un système d'emploi. Dans une large mesure, il se supervise lui-même. La correction qui dépend en grande partie d'une surveillance extérieure vient trop souvent trop tard. Les industries qui dépendent beaucoup de la recherche, en particulier, ne peuvent, sans risque de dommages, produire des emplois extrêmement parcellaires et répétitifs. Mais la méthode traditionnelle de structuration des tâches aboutit à des emplois de ce genre à un moment où la révolution micro-électronique est en marche. Cet état de choses a des conséquences particulièrement graves pour les industries à processus continu et pour celles qui s'occupent de montage et de fabrication à l'aide de techniques automatisées.

Dans l'ensemble, on considère la qualité de la vie au travail comme une valeur nouvelle qui apparaît dans les sociétés industrialisées lorsque celles-ci entrent dans l'ère post-industrielle. La dynamique de l'ancienne pénurie n'opérant plus, les attitudes, en particulier chez les travailleurs les plus jeunes (et les plus instruits) se sont modifiées. De plus en plus, les gens recherchent un emploi qui favorise l'épanouissement personnel, sauf bien entendu dans le cas irréversible d'aliénation du travail ou de parasitisme social. La nouvelle structuration des emplois est devenue le meilleur moyen d'accroître la productivité, ce qui, plus que jamais, s'avère nécessaire, compte tenu de la lenteur de la croissance économique et de la persistance de l'inflation. Cette structuration des emplois forme la base d'un processus de transformation des organisations, qui passent de la forme bureaucratique et technocratique rigide et archaïque à une forme souple et innovatrice fondée sur la participation et non sur l'autoritarisme. Ces formes nouvelles sont mieux en mesure de conserver les avantages acquis sur le plan de la concurrence dans les milieux à évolution rapide. Elles permettent d'améliorer la qualité de la vie au travail pour la grande majorité des travailleurs et non seulement pour quelques privilégiés. Ce faisant, elles contribuent à améliorer l'être humain et à réduire les divisions et les tensions dans l'ensemble de la société.

PRINCIPES

Nous devons maintenant nous demander comment le concept fondamental et la philosophie sous-jacente peuvent se traduire dans les faits. L'expérience que nous avons retirée des nombreux projets QVT que nous avons déjà entrepris nous a permis d'énoncer une série de principes et de mettre au point des stratégies. Cependant, ce ne sont guère que des lignes directrices.

Chaque projet doit être spécialement conçu par les personnes directement concernées qui doivent elles-mêmes décider, par un processus d'apprentissage, de la meilleure méthode à adopter. Chaque projet QVT est un processus unique. Néanmoins, il doit incorporer certains éléments fondamentaux, sinon il ne s'agirait plus de qualité de la vie au travail. Nous allons maintenant examiner ces éléments fondamentaux.

La nouvelle conception de la structuration des emplois impose l'abandon de ce que l'on appelle les impératifs technologiques (à savoir que les besoins de la technologie doivent être satisfaits quelqu'en soit le prix pour les personnes). Il faut également abandonner la notion selon laquelle l'amélioration des «relations humaines» compensera les modes de structuration des emplois qui limitent indûment le champ d'action de l'être humain par l'application extrême des principes de «l'organisation scientifique du travail». Machines et hommes sont différents. Les systèmes de travail doivent être conçus de façon à arriver à un juste équilibre entre ces deux éléments qui sont complémentaires. Ce principe est maintenant connu sous le nom d'«optimalisation conjointe» du système social et du système technique. L'organisation du travail est un système «socio-technique» (Tableau 5).

Les emplois ont deux types de caractéristiques: extrinsèques et intrinsèques (Tableau 6). Les caractéristiques extrinsèques sont familières: salaire juste et adéquat, sécurité de l'emploi, avantages tels que congés et pensions, sécurité et santé dans le milieu de travail, garantie d'une procédure équitable en cas de griefs, de renvoi, etc. Les caractéristiques intrinsèques constituent une dimension nouvellement reconnue: tâches offrant de la variété et un défi (coudées franches), possibilité de continuer à élargir ses connaissances en cours d'emploi, prise de certaines décisions, autonomie, participation à l'action, sentiment d'appartenance au groupe avec considération et appui des supérieurs, des collègues et des subordonnés, sentiment de contribuer de façon sensible à atteindre les buts fixés et d'avoir sur le plan professionnel une identité acceptable, assurance que le travail prépare un avenir intéressant (pas nécessairement une promotion mais l'acquisition d'une expérience plus vaste, par exemple, formation nouvelle, réaffectation, responsabilités accrues, etc.).

Dans la nouvelle conception, la meilleure façon de restructurer les emplois est de faire participer les personnes qui les occupent et qui les connaissent le mieux au processus de restructuration. Elles peuvent commencer par évaluer leurs emplois actuels selon les critères du Tableau 6. Ensuite, elles apprennent à analyser leur travail de façon systématique et à déterminer les changements à apporter. Puis, un ou deux opérateurs (employés de bureau s'il s'agit d'une unité administrative ou commis des ventes s'il s'agit d'un magasin de détail), ainsi qu'un superviseur et un agent du personnel peuvent formuler des propositions de changement et voir si elles sont acceptées par le groupe de travail et la gestion. Il s'agit donc d'une restructuration par les participants. Commençant dans des secteurs limités avec des projets expérimentaux, la structuration par les participants s'étend petit à petit à l'ensemble de l'organisation. On a obtenu les meilleurs succès en structurant de nouveaux établissements de cette façon, en faisant participer tant les employés anciens ayant déjà une grande expérience que les premiers groupes d'employés devant tra-

TABLEAU 5
OPTIMALISATION CONJOINTE DES RESSOURCES TECHNIQUES ET HUMAINES
- Méthodes d'organisation industrielle, de recherche opérationnelle et de science de la gestion - Méthodes des relations humaines - Méthode systémique, socio-technique

TABLEAU 6	
CARACTÉRISTIQUES DES EMPLOIS	
EXTRINSÈQUES	INTRINSÈQUES
Salaire juste et adéquat	Variété et défi
Sécurité de l'emploi	Éducation continue
Avantages	Liberté d'agir, autonomie
Sécurité	Considération et appui
Santé	Contribution sociale importante
Garantie d'une procédure équitable	Avenir souhaitable
Conditions d'emploi	L'emploi lui-même
Socio-économique	Psycho-social

vailler dans ces établissements. On suit le principe des «spécifications minimales essentielles», ce qui signifie que nombre de décisions sont prises à mesure que l'on gagne de l'expérience. Tous les syndicats concernés participent dès le début. Si l'organisation n'a pas de syndicat, il faut trouver d'autres moyens pour permettre aux employés d'exprimer leurs points de vue sur ce qui les intéresse en tant que groupe.

La participation est le fondement de la nouvelle formule. Cependant, il faut distinguer entre la participation directe ou participation liée au travail dans la prise de décisions à son propre niveau et la participation représentative des travailleurs siégeant au conseil d'administration ou aux comités d'entreprise. La première seule peut directement améliorer la qualité de l'expérience au travail. La deuxième touche aux problèmes de gestion, à savoir qui doit décider de la nature des activités à entreprendre, des stratégies à adopter, de la répartition des profits, etc. Dans certains pays, les deux vont de pair, dans d'autres on préfère l'une, évitant l'autre. L'une ou l'autre ou les deux à la fois peuvent être jugées incompatibles avec la négociation collective libre, car elles peuvent compromettre l'indépendance des syndicats (Tableau 7). Cependant, certains syndicats voient des avantages soit dans les deux genres de participation comme en Scandinavie, soit dans la participation représentative comme en Allemagne de l'Ouest. En Amérique du Nord, la plupart des syndicats se sont abstenus de s'engager dans l'une ou l'autre forme, bien que récemment, un ou

TABLEAU 7

FORMES DE DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE

Représentative	Travailleurs aux conseils d'administration ou aux comités d'entreprise
Liée au travail	Structuration du lieu de travail par le participant
Groupe d'intérêt	Négociation collective Contrats obligatoires

TABLEAU 8

NIVEAUX DE LA DÉMOCRATIE INDUSTRIELLE DANS CERTAINS PAYS OCCIDENTAUX

PAYS	N.C.	R	L.A.T
Norvège	4	3-4	2-3
Suède	4	3-4	2-3
Hollande	3	2	1-2
Allemagne	2	4	0-1
France	2	1	0-1
Royaume-Uni	4	0-?	0-1
États-Unis	2-3	0	0-1
Canada	2-3	0	0-1
Australie	2-3	0-1	1-2
Yougoslavie	0	4	0-?

N.C. - négociation collective
R - représentative
L.A.T. - liée au travail

deux syndicats importants, tant aux États-Unis qu'au Canada, aient commencé à s'engager dans la forme de participation liée au travail. Le Tableau 8 donne un résumé de la situation en ce qui concerne les négociations collectives, la participation représentative et la participation liée au travail, en utilisant une échelle à cinq points (de 0 à 4). Dans plusieurs pays, la situation est en voie de transition.

La gamme des activités intéressant la qualité de la vie au travail est très vaste. Des comités directeurs conjoints employés/direction peuvent être constitués pour déterminer les projets acceptables et les contrôler et décider des groupes d'action chargés de leur exécution. Les projets eux-mêmes peuvent comporter l'introduction d'horaires souples, des programmes de partage des profits tels que

Scanlon, le paiement pour ce que l'on sait et non pour ce que l'on fait, la restructuration du travail, la participation des travailleurs à l'amélioration des procédés ou des produits ou à la restructuration des installations, l'élaboration de plans de progression des emplois pour accroître les compétences et l'élargissement de la responsabilité des groupes de travail semi-autonomes autogérés qui absorbent certaines tâches ayant trait à l'entretien, au contrôle de la qualité et à la planification (Tableau 9).

Les activités QVT permettent généralement d'obtenir un certain nombre de résultats concrets. Chacun s'accorde à reconnaître que la qualité du produit est presque toujours améliorée. En général, on obtient une baisse des coûts grâce à des facteurs tels que la réduction des temps morts. Souvent aussi, le taux de rotation du personnel, d'absentéisme et de maladie est moins élevé. Les revendications et conflits du travail sont moins nombreux (Tableau 10). Cependant, pour obtenir ces résultats, il est nécessaire que les efforts faits en vue d'améliorer la qualité de la vie au travail soient appuyés par tous les paliers de la gestion et, dans les usines syndiquées, que les syndicats y coopèrent.

Les activités du genre susmentionné ne peuvent être entreprises avec succès si le rôle du superviseur n'est pas modifié, c'est-à-dire s'il ne devient un «animateur». Il devra maintenant posséder des compétences interpersonnelles et de groupe, la capacité de former, de

TABLEAU 9

ACTIVITÉS INTÉRESSANT LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

- Restructuration des emplois
- Restructuration des installations
- Amélioration des produits
- Amélioration des procédés
- Modification des échanges d'informations
- Modification des services de soutien
- Plus grande autonomie des groupes de travail
- Changements plus vastes dans l'organisation
- Nouveaux rôles pour les superviseurs
- Formation à la solution des problèmes
- Formation en matière de relations interpersonnelles, de relations de groupe

TABLEAU 10
RÉSULTATS DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL
Amélioration de la qualité
Réduction des coûts
Accroissement de la production
Réduction de la rotation du personnel
Diminution de l'absentéisme
Diminution des congés de maladie
Diminution des griefs
Diminution des grèves

planifier longtemps à l'avance et de négocier les priorités pour le compte de ce groupe avec d'autres services. Cela nécessite un investissement énorme en matière de formation. La main-d'oeuvre doit également recevoir une formation en vue d'acquérir des compétences additionnelles pour assumer des responsabilités élargies.

Tôt ou tard, ces activités entraînent une modification des caractéristiques de l'organisation. Cette transformation implique le passage d'une structure de base à une autre. Une telle structure de base qui contient de nombreux éléments tous compatibles les uns avec les autres est souvent appelée un «modèle». L'ancien modèle d'organisation constitue une bureaucratie technocratique rigide. Le nouveau est un modèle beaucoup plus souple et adaptable, fondé sur la participation et l'optimalisation conjointe (Tableau 11).

L'ancien modèle est fondé sur les impératifs technologiques: les gens sont considérés comme de simples prolongements de la machine, comme des pièces de rechange accessoires, le travail est simplifié selon le principe un homme — une tâche, les contrôles sont extériorisés comme suit: surveillance, personnel technique, règles de travail et procédures administratives précises, la gestion est autoritaire, la pyramide est haute, la rivalité est grande à l'intérieur, on évite les risques, il y a peu d'innovations.

Le nouveau modèle est fondé sur l'optimalisation conjointe: les personnes sont considérées comme complémentaires à la machine et leur perfectionnement doit être assuré tant pour leur satisfaction personnelle que pour le plus grand bien de l'organisation, les emplois sont groupés en sous-systèmes opérationnels, les compétences élargies et les contrôles intériorisés autant que possible dans le groupe de travail primaire, le style de gestion est à caractère participatif, la pyramide s'aplatit, le climat est à l'ouverture d'esprit et à la coopération, la prise de risques est encouragée et le niveau des innovations s'élève.

Dans l'ancien modèle, l'organisation poursuit uniquement ses propres intérêts. Dans le nouveau modèle, à l'extérieur, l'organisation reconnaît son interdépendance avec le milieu tant social que physique, de sorte que certaines extériorités commencent à être intériorisées. À l'intérieur, elle reconnaît la nécessité d'améliorer continuellement le niveau de la qualité de la vie au travail de ses membres, pour produire tant un personnel que des

TABLEAU 11	
ANCIEN MODÈLE	**NOUVEAU MODÈLE**
Les impératifs technologiques	Optimalisation conjointe
L'homme, prolongement de la machine	L'homme, complément de la machine
Pièce de rechange accessoire	Ressource à développer
Parcellement maximal des tâches	Groupement optimal des tâches
Compétences uniques, étroites	Compétences multiples, élargies
Contrôles externes (superviseur, spécialistes, procédures)	Contrôles internes (sous-systèmes d'autogestion)
Grand organigramme	Organigramme aplati
Style autocratique	Participation
Rivalité	Collaboration, collégialité
Objectifs de l'organisation seulement	Objectifs des membres et de la société
Aliénation	Engagement
Peu de risques	Innovations

biens et services de haute qualité. Des deux côtés, l'organisation accepte la «responsabilité sociale» comme condition de la poursuite de sa poussée sur le marché.

Les organisations conçues sur le nouveau modèle ne pratiquent pas le suremploi. Elles sont beaucoup «plus minces» que celles de l'ancien modèle. Les effectifs sont moins importants, souvent d'un tiers, qu'il s'agisse des cols blancs ou des cols bleus. Les superviseurs et les membres du personnel subalterne sont moins nombreux. Moins de services spécialisés étant nécessaires, les cadres moyens sont moins nombreux eux aussi. Il y a beaucoup moins d'interruptions de travail. L'absentéisme, la rotation du personnel et les griefs sont moins fréquents. Toutes les nouvelles usines et tous les nouveaux établissements administratifs conçus selon les principes nouveaux présentent ces caractéristiques. Dans les organisations déjà établies, il faut apporter une attention et un soin particuliers à la situation de toutes les personnes, de quelque niveau qu'elles soient, susceptibles d'être touchées par les importantes modifications qu'implique la transition. Il est particulièrement important de faire parti-

ciper les cadres moyens, les superviseurs et le personnel à salaire horaire (de même le syndicat s'il y en a un) à la phase préparatoire et aux dernières phases. Toute tentative visant à effectuer, en vue de réaliser des profits, des changements incompatibles avec le principe fondamental selon lequel il y a participation et tout le monde est gagnant (quels que soient les compromis auxquels il faut consentir) créera un climat de méfiance et jettera le discrédit sur la QVT en tant que philosophie du travail.

STRATÉGIES

En ce qui concerne les stratégies à adopter pour améliorer la qualité de la vie au travail, quatre possibilités s'offrent au niveau de l'ensemble de l'entreprise (Tableau 12). La première est de rejeter la qualité de la vie au travail, du moins dans un avenir prévisible, d'attendre qu'un plus grand nombre d'organisations se soient engagées dans cette voie et de reconsidérer la situation lorsque le nouveau modèle est généralement accepté et que le pour et le contre a été bien établi. La deuxième possibilité est d'adopter la politique du laisser faire. Si un ou deux gestionnaires dans tel ou tel service veulent tenter un essai, qu'ils le fassent. S'ils aboutissent à un échec, tant pis pour eux; s'ils réussissent, tant mieux pour eux. Mais qu'ils n'attendent aucun appui du reste de l'entreprise. Les projets entrepris dans ces conditions ont tendance à disparaître lorsque les promoteurs font l'objet d'un transfert, d'une promotion ou qu'ils s'en vont. Les conséquences négatives militent contre de nouvelles innovations.

La troisième possibilité (Tableau 13) peut s'appeler l'évolution sélective. Les cadres supérieurs ne sont disposés ni à prendre un engagement sans réserve à l'égard de la nouvelle formule, ni à publier un exposé de la philosophie de la gestion qui englobe la qualité de la vie au travail dans toutes ses implications. Cependant, ils sont disposés à accorder l'appui de l'entreprise aux projets QVT dans des établissements soigneusement choisis dans lesquels la gestion et les travailleurs locaux ont manifesté leur intérêt, le syndicat local apporte son soutien et où il y a des chances pour que l'expérience soit non seulement rentable au début mais qu'elle ait un succès durable.

Enfin, dans certaines sociétés ou même dans des organismes

TABLEAU 12

QUATRE POSSIBILITÉS

- Rejet
- Laisser faire
- Évolution sélective
- Engagement à l'échelle de l'entreprise

TABLEAU 13
ÉVOLUTION SÉLECTIVE
- Avantages de l'évolution sélective - Risques et coûts de l'évolution sélective - Coûts et risques encourus si l'on n'adopte pas l'évolution sélective

publics, les cadres supérieurs peuvent estimer que l'expérience acquise et les avantages obtenus ont abondamment prouvé qu'il est possible de s'engager dans l'action dans toutes les parties de l'organisation. Quelques organisations (dans plusieurs pays) se sont engagées de cette façon. Cependant, rien n'est plus susceptible de provoquer un recul qu'une déclaration qui s'avère largement rhétorique. La décision pourrait être soit prématurée, étant donné les croyances et attitudes enregistrées dans la plupart des sections et paliers de l'organisation, soit imprudente parce que venant en conflit avec les priorités immédiates auxquelles il ne serait pas possible d'accorder l'attention nécessaire.

L'évolution sélective semble être de plus en plus en faveur auprès des organisations qui entreprennent des programmes QVT à longue portée. Cela implique qu'il faut connaître exactement la nature des avantages possibles, tenir compte des intérêts de toutes les parties intéressées ainsi que de l'évolution rapide du milieu et du caractère changeant de la main-d'oeuvre. Les risques et les coûts pouvant découler du fait de ne pas se lancer dans des programmes intéressant la qualité de la vie au travail doivent être examinés aussi soigneusement que les risques et les coûts découlant de la décision d'agir. À long terme, la rançon de l'inaction peut être lourde à payer mais procéder à des changements trop rapides peut produire des effets opposés aux effets recherchés.

CONCLUSION

En conclusion, la qualité de la vie au travail soulève toutes sortes de problèmes fondamentaux. D'importantes questions se posent qui intéressent les valeurs en jeu, le but de l'organisation et le type de société que l'on considère comme constituant un avenir souhaitable. Si l'on préfère un monde plus humain et plus démocratique à un monde plus inhumain et plus totalitaire, sans doute arrivera-t-on à la conclusion que la qualité de la vie au travail contribuera à le réaliser. En outre, on peut estimer que les sociétés industrialisées ne peuvent conserver leur forme actuelle pendand trop de décennies sans présenter des troubles de fonctionnement graves et provoquer des souffrances inacceptables et que ce que le secteur privé choisit de faire pour provoquer le changement permettra d'éviter des conséquences négatives. Dans ce cas, on concluera presque certainement que l'amélioration de la qualité de la vie dans le lieu de travail, comme partie de l'amélioration de la qualité de la vie dans son ensemble, est devenue l'une des questions les plus impor-

tantes de notre époque. Les efforts requis, la détermination nécessaire pour appuyer les programmes en dépit des résistances rencontrées et des échecs possibles sembleront alors — mais alors seulement — en valoir la peine.

Les avantages de la qualité de la vie au travail sont essentiellement à long terme. Ils ont des répercussions sur la société au sens large et sur le perfectionnement de l'individu, ainsi que sur l'organisation elle-même. Ils permettent de réduire les conflits sociaux dans les décennies qui suivent.

En ce qui concerne les organisations, nous entrons dans une ère dans laquelle la qualité de la vie au travail doit être considérée comme le principal moyen de maintenir et très souvent d'accroître le niveau du rendement, face à l'évolution rapide et aux événements imprévisibles.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: PLAN DE CHANGEMENT?

par Serge Lareau
Chargé de cours en développement organisationnel et qualité de la vie au travail
Faculté des études de l'environnement
Université York, Toronto

Depuis la révolution industrielle, le monde occidental croit que la croissance économique et le progrès matériel n'ont aucune raison de disparaître. Nous avons certes accepté quelques reculs, considérant qu'il s'agissait d'une difficulté temporaire et croyant au retour d'un monde meilleur. Nous avons admis que nos emplois avaient pour fonction de «produire» et ces emplois nous ont en retour permis de participer, à divers degrés, à la société de consommation. L'évolution de notre culture a entretenu cette croyance.

Depuis l'époque où le travail, c'était la vie, où la quête de nourriture était la préoccupation centrale des hommes, des femmes et des enfants, les sociétés ont graduellement évolué vers celle de la chasse organisée, où le travail était plus ou moins divisé, et celle de la culture. À l'avènement de l'agriculture et des moyens d'emmagasiner les aliments excédentaires, le travail s'est encore plus fragmenté; les uns cultivaient, les autres se partageaient les divers métiers essentiels à la survie.

Le moteur à vapeur est un autre jalon de l'évolution de notre culture. Il y eut l'ère de la technologie, des machines, de la production en série et finalement, de la consommation de masse. Ce processus qui a produit l'abondance est paradoxalement la cause d'une bonne partie de l'inégalité, de la pauvreté et de l'aliénation qui caractérise la société actuelle. Les millions de gens qui auraient pu être libres se retrouvent dans les chaînes d'une nouvelle forme d'esclavage.

Depuis la révolution industrielle, les sociétés se ressemblent de plus en plus, tout comme si l'industrialisation avait une logique qui lui était propre et ne connaissait pas de frontières traditionnelles, nationales et culturelles.

Marvis Harris, dans son livre intitulé *The Origins of Cultures*, déclare:

> «Un processus intelligible semble régir le maintien de formes culturelles communes, précipiter les changements et déterminer leur transformation selon des voies parallèles. Dans l'ensemble, l'évolution des cultures a suivi des voies analogues et convergentes, toujours faciles à prédire, une fois connus les processus de production, d'intensification et d'épuisement.»

L'industrie est devenue l'institution prédominante de la société moderne. Ses effets sur la culture dans son ensemble sont extrêmement difficiles à évaluer de façon précise, mais ils sont certes considérables sur le système de valeurs de millions de travailleurs. Il faut peut-être attribuer à ce phénomène la tendance de la société industrielle à adopter les mêmes idées,

croyances et valeurs. Depuis la Seconde guerre mondiale, les conflits idéologiques cèdent la place aux accords réalistes et pragmatiques. L'«Homme industriel» ne fait plus face à de réels dilemmes idéologiques au sein de la société. L'État est considéré comme un organisme de coordination, appelé à régler les conflits qui opposent les groupes d'intérêt, à établir et interpréter les règles du jeu. La bureaucratie économique et politique s'occupe des besoins connus des masses, ce qui rapproche les sociétés industrielles occidentales de l'étatisme, où l'État gère tous les besoins du peuple, en contrôle, produit et distribue toutes les ressources.

Si cette théorie de l'évolution de l'industrie peut difficilement être prouvée, elle peut néamoins servir à mieux saisir l'évolution des sociétés industrielles, selon une vue de la société qui considère la technologie comme un phénomène inévitable et une fin en soi, dont l'aboutissement est la société «juste». Dans le cadre de cette «utopie technologique», les actions individuelles ont peu de valeur, la fin recherchée étant la satisfaction collective.

La regrettée Margaret Mead a écrit en 1942 que «pour atteindre des buts définis, nous devons manipuler les gens et, par conséquent, nier la démocratie. Ce n'est qu'en tenant compte des valeurs que nous pouvons appliquer les méthodes et la technologie scientifiques à la transformation de notre culture, sans porter atteinte à l'autonomie morale de l'esprit humain».

Les sociétés industrielles ont adopté un certain nombre de structures identiques, notamment le système de la production en usine et des marchés, la commercialisation poussée des biens et services, et la division du travail qui donne à chacun une place dans un système fondé sur les professions et la stratification. Voici quelques-unes des conséquences qui semblent inévitables:

- diminution de la diversité des cultures dans la société;
- rôle accru des gouvernements à l'égard des problèmes et des besoins créés par la technologie de pointe;
- division du travail, organisé hiérarchiquement;
- rémunération fondée sur les postes;
- nécessité d'une mobilité sociale et géographique;
- régions métropolitaines à la base de la vie industrielle;
- système d'éducation axé sur les aptitudes requises par la technologie.

ÉVOLUTION DE L'ORGANISATION DU TRAVAIL

Un facteur important de l'aliénation des travailleurs a été l'évolution de notre société industrielle et plus particulièrement la façon dont nous avons considéré les rapports entre l'homme et son travail.

Comment la société pré-industrielle considérait-elle le travail? Permettez-moi de citer un extrait tiré de *Heart of Darkness*, de Joseph Conrad:

> «Je n'aime pas le travail, personne ne l'aime, mais j'aime ce que renferme le travail. L'occasion de se trouver, de toucher à sa propre réalité, pour soi, non pour les autres.»

La révolution industrielle a détruit ce qui était unique dans chaque

tâche, dans chaque aptitude. Elle a détruit le contrôle que l'homme pouvait exercer sur son travail. Elle a cherché à établir une nouvelle éthique fondée sur l'usine. Elle a préconisé que le labeur était la seule façon acceptable de faire partie de la société et la seule façon de gagner son ciel. Ainsi est née ce que nous appelons l'éthique du travail.

Les ouvriers des usines n'ont pas accepté de bon coeur cette forme de travail. Ils s'y sont résignés de mauvais gré, détestant le caractère répétitif du travail, les heures prolongées, la discipline et les mauvaises conditions de travail.

Le rôle de la gestion était de pousser ou de motiver les gens à travailler, de rendre la production plus efficiente. Le travail a été fragmenté en tâches simples, ce qui a éliminé la nécessité des spécialisations. Les travailleurs sont devenus des prolongements de la machine, leurs besoins à titre d'êtres humains étant presque toujours négligés.

L'assiduité étant passablement irrégulière au cours de la décennie de 1860, certaines usines verrouillaient leurs portes pendant les heures de travail pour empêcher les travailleurs de quitter leur poste! Je me demande si l'expression «travail captivant» découle de cette pratique!

Avant et pendant la Première guerre mondiale, de 1905 à 1917 environ, 10 p. 100 de toute la main-d'oeuvre pouvait être absente à un moment donné. Les travailleurs changeaient d'emploi au moins à tous les 3 ans et le tiers à tous les ans. Quand Ford a mis sur pied sa première chaîne de montage, en 1913, le taux annuel de roulement a atteint 370 p. 100!

Les sociétés industrielles, tant capitalistes que socialistes, ont cherché à résoudre les problèmes de la motivation et du travail. Elles ont tenté de façonner le travailleur en fonction de son milieu de travail en lui donnant un coeur d'individualiste économique et les valeurs bourgeoises du labeur, de l'économie, de la sobriété et de l'ambition. Le travailleur industriel idéal avait en effet besoin de toutes ces qualités, et devait en outre se soumettre au contrôle de la gestion, accepter la définition, établie par l'employeur, du rendement, du salaire et des conditions de travail.

Selon l'organisation scientifique du travail, le but fondamental de la gestion était d'assurer le maximum de prospérité à l'employeur et à l'employé. On supposait, bien entendu, que les buts des travailleurs et de l'organisation étaient identiques. L'organisation scientifique attachait beaucoup d'importance aux structures, règlements, procédures et normes de rendement. La réaction classique des employeurs capitalistes, en ce qui concerne la motivation et la productivité des travailleurs, a été de mettre sur pied des plans d'encouragement individuels fondés sur la rémunération à la pièce. Cette méthode avait un autre avantage, moins évident, celui de faire une brèche à la solidarité des travailleurs en préconisant la compétition.

Dans son ouvrage *Le Capital*, Marx estime que ces systèmes sont la cause des frictions constantes entre employeurs et les travailleurs. Frederick Taylor, dans son ouvrage *Piece-rate System* qui a paru en 1919, en est venu à la même conclusion, mais a assumé à tort que si les travailleurs résistaient aux plans d'encouragement, c'était pour des motifs d'ordre économique, en grande partie parce que les taux étaient fixés approximativement et non à l'aide de mesures exactes et scientifiques. Quand cette lacune

serait comblée, selon lui, les conflits entre employeurs et employés disparaîtraient. Il croyait que l'un des principaux avantages d'un régime bien géré de rémunération à la pièce était de favoriser les rapports amicaux entre travailleurs et employeurs et, par conséquent, de rendre inutiles les syndicats et les grèves. Taylor oubliait que le minutage d'une tâche n'éliminait pas la négociation de son prix!

Les régimes de rémunération à la pièce, dont le but était de motiver les employés, ont eu pour effet d'augmenter les négociations entre employeurs et travailleurs sur la définition d'une «juste journée de travail». Le génie industriel et les autres méthodes scientifiques ne peuvent en effet déterminer la valeur réelle des efforts ou de la productivité d'une personne. En dépit de l'exactitude avec laquelle une tâche peut être minutée, il faut encore en déterminer le prix. Le taylorisme traitait les travailleurs comme des pièces interchangeables de machines. Voici un bref extrait d'un livre intitulé *Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism, Past and Present,* de E.P. Thompson:

> «La première génération de travailleurs a appris de ses maîtres l'importance du temps. La deuxième travaillait de 10 à 12 heures par jour et devait se battre pour avoir congé les dimanches. La troisième a fait la grève pour une journée de travail de 8 heures, la quatrième pour des heures supplémentaires. La cinquième génération a demandé la rémunération du temps supplémentaire au taux normal majoré de moitié ou double. Les travailleurs affrontaient leurs employeurs sur leur propre terrain et avaient appris à se défendre. Ils avaient durement appris leur leçon, à savoir que le temps, c'est de l'argent!»

Chaque fois que la gestion a cherché à augmenter la productivité ou l'efficience par des contrôles administratifs plus nombreux et plus rigides, les travailleurs ont réagi en limitant leur production, en ralentissant le travail, en s'absentant plus souvent et parfois en déclarant la grève.

L'ORGANISATION DU TRAVAIL, UN SYSTÈME

Avant 1945, les théories et modèles d'organisation considéraient qu'une organisation de travail était un système relativement «fermé». Autrement dit, pour reprendre la définition d'un système inorganique, «un système bien défini, strictement délimité, composé d'un certain nombre de variables, assurant son équilibre interne en limitant ses rapports avec le milieu extérieur». De son côté, un «système ouvert ou organique» tire profit de son milieu, a des rapports continuels avec les autres systèmes, tout en maintenant sa structure. Il se protège lui-même et se développe au sein d'un débit constant d'éléments de production.

Les organisations ne peuvent être complètement fermées ou ouvertes, et ce n'est que récemment qu'elles ont accepté le modèle de système ouvert et repoussé leurs frontières de façon à inclure d'autres systèmes connexes, reconnaissant que ces autres systèmes influent les uns sur les autres et doivent entrer en ligne de compte dans toute planification de changement.

De ce point de vue, une organisation est un système social ouvert qui se compose d'un certain nombre de sous-systèmes en rapports dynamiques les uns avec les autres et avec d'autres systèmes de l'extérieur. Elle échange des

informations, de l'énergie ou des biens avec son milieu, de sorte qu'elle influence les milieux externes, turbulents et imprévisibles, et est influencée par eux.

Dans une usine, bien des facteurs influent sur ce système, et les facteurs externes, de fait, se chevauchent souvent. Pour bien comprendre l'interdépendance des divers sous-systèmes, il faut tout d'abord étudier tout le système économique dont fait partie l'usine.

Par exemple, le rôle d'épouse ou d'époux, de père ou de mère, ou de membre d'une classe sociale d'un homme ou d'une femme influeront sur l'échelle de valeurs d'un individu et peut-être aussi sur son comportement au travail. L'usine peut également faire partie du plus vaste système social, et par là influencer la structure économique d'une ville ou d'une région, et de ce fait contribuer à en déterminer la structure sociale.

Nous devons donc reconnaître que les valeurs d'une personne ne sont pas uniquement façonnées par les pratiques et normes de l'organisation dans laquelle elle travaille, mais elles façonnent elles aussi ces pratiques et normes. La personne est ainsi autant «définissant» qu'«agent» des changements du milieu de travail et de la réorganisation sociale. Kenneth Boulding, économiste et auteur de *Organizational Revolution*, a écrit:

> «Pour tout individu ou toute organisation, les faits n'existent pas. Seuls existent des messages que filtre un système de valeurs en constante évolution.»

Le changement des valeurs qui a marqué les années 60, où l'on a professé une plus grande tolérance pour l'expression de soi, l'autoréalisation et la croissance personnelle, cause beaucoup de difficultés aux organisations: il y a en effet incompatibilité entre la vie au travail telle qu'elle est et ce qu'on voudrait qu'elle soit. Les employés estiment maintenant avoir le droit de tirer satisfaction de leur travail. Nous pouvons nous demander si nous retournons aux valeurs préindustrielles ou inventons un avenir tout à fait nouveau. Le point essentiel, c'est la façon dont les organisations réagiront à ce changement de valeurs.

Indépendamment des raisons de ce changement apparent, celui-ci touche tous les secteurs de la société et semble fermement établi. Les organisations essaient sérieusement de répondre aux besoins des employés, mais les solutions traditionnelles, telles que les augmentations salariales et une meilleure formation en relations humaines pour les gestionnaires, ne sont plus acceptables aux cours des années 80.

Les psychologues industriels et experts-conseils en gestion ont concentré leurs études sur trois façons fondamentales de motiver les travailleurs:

1) établir des buts de production précis;

2) permettre aux travailleurs de participer à l'établissement des buts et à quelques-unes des décisions liées à leur travail;

3) augmenter la variété, l'autonomie, la responsabilité ou la portée d'un travail.

Un groupe de chercheurs de l'université du Maryland a découvert, lors d'une récente étude sur la motivation des cols bleus, que toutes les techniques de motivation et incitations monétaires ont abouti à une augmentation moyenne de pro-

ductivité de 30 p. 100. L'établissement des buts lui-même était à l'origine d'une augmentation de 16 p. 100 seulement de la productivité, l'enrichissement des tâches, de 8 à 16 p.100.

S'il est vrai que cette étude n'a porté que sur des résultats à court terme, on peut néanmoins en tirer quelques conclusions.

En dépit de nos connaissances accrues sur le comportement humain, nous oublions souvent que certains besoins économiques fondamentaux doivent être comblés dans une société de consommation telle que la nôtre. La chose est particulièrement vraie en période de changements importants, de récession ou d'inflation, et d'incertitude générale quant à l'avenir. Toutefois, s'agit-il de trouver des solutions à court terme à un problème temporaire de déclin de la productivité ou de déterminer si, de fait, ce déclin de la productivité n'est pas un symptôme d'un changement plus profond dans notre société?

Le mouvement de la qualité de la vie au travail et son adoption de plus en plus répandue par les organisations qui cherchent à relever les défis de notre époque peuvent offrir certaines solutions. Fondée sur un modèle de système ouvert, la QVT cherche à rétablir l'équilibre entre les valeurs technologiques et les valeurs humaines. Elle reconnaît que la technologie peut influer considérablement sur le comportement humain et vice-versa. L'établissement de systèmes sociotechniques dans les organisations entraîne normalement une restructuration des méthodes de travail, l'adaptation de la technologie ou un remaniement des structures sociales de l'organisation. Le résultat souhaité est d'optimiser les relations entre les systèmes social ou humain de l'organisation et la technologie dont celle-ci se sert. Comme nous avons pu le constater, l'incompatibilité de ces deux systèmes peut lourdement grever l'efficacité en augmentant les confrontations entre syndicat et patronat et le mécontentement des travailleurs.

Au seuil des deux dernières décennies du 20e siècle, et de ce que Daniel Bell, Eric Trist, Fred Emery, Toffler et d'autres futuristes désignent sous le nom de «société post-industrielle», quelques établissements et organisations traditionnels estiment de plus en plus nécessaire de prédire et de contrôler les changements tant de leur milieu externe qu'interne, mais un nombre croissant cherche plutôt à s'adapter à ces changements. (La société post-industrielle se réalise lorsque l'industrie de la fabrication devient tellement axée sur les capitaux et sur la technique qu'elle emploie considérablement moins que la moitié, voire aussi peut que le quart, de la population active.)

La culture subit des changements qui se reflètent ensuite dans le mode de vie. Le changement étant inévitable, les organisations et les individus doivent trouver la façon d'y faire face et développer de nouvelles formes et comportements organisationnels qui reflètent les nouvelles valeurs. «La gestion du changement poserait peu de problèmes s'il ne fallait pas tenir compte des gens qui créent ce changement et sont touchés par lui!» Nous vivons dans une société où les organisations régissent tous les aspects de notre vie. Toutefois, à mesure que la conscience sociale et les aspirations augmentent, les employés de ces organisations sont de moins en moins prêts à accepter les valeurs traditionnelles, si ces dernières sont incompatibles avec leurs propres valeurs et buts (voir Figure I).

FIGURE I

CONFLITS FONDAMENTAUX PROPRES AUX ORGANISATIONS DE TRAVAIL

	Organisation	Individu
But (fins)		
Philosophie Valeurs (moyens)		

FIGURE II

EXEMPLE DES QUATRE DIMENSIONS OU INTERACTIONS PRÉSENTES DANS UNE ORGANISATION DE TRAVAIL, DANS UNE PERSPECTIVE SOCIO-TECHNIQUE

	Buts de la gestion	Buts des employés
Système social		
Système technique		

L'adaptation à un milieu complexe qui évolue radicalement peut être la clé de la survie des organisations et favoriser la solution des nouveaux problèmes sociaux. La solution de bon nombre de ces problèmes, tels que l'énergie, la pollution de l'environnement, l'aliénation des travailleurs, l'indifférence des gestionnaires et les confrontations hostiles entre syndicats et patronat, dépend en grande partie de la technologie et des structures sociales établies par les organisations traditionnelles. L'aptitude de ces dernières à faire face à leur milieu contextuel et à y contribuer dépendra de la mesure dans laquelle elles pourront concilier leurs buts organisationnels et humains, leur technologie et leur structure dans la poursuite de buts sociaux plus vastes.

Nous sommes en quête de modèles conceptuels de rechange qui nous permettront de mieux comprendre les effets des perturbations et des changements sur les organisations, voire de trouver de nouvelles façons pratiques d'améliorer l'apprentissage organisationnel et la capacité de réagir.

Il ne faut pas perdre de vue le fait, toutefois, que les organisations sont destinées à répondre à des besoins humains. Leur efficacité dépend de leur adaptation continuelle à des valeurs et un milieu contextuel en constante évolution. L'apprentissage organisationnel tient compte de ce processus de restructuration continuelle qui, bien entendu, ne peut se faire indépendamment des employés, dont le comportement façonne l'organisation elle-même. Gregory Bateson, philosophe du 20e siècle, a parlé de ce «deutéro-apprentissage», ou apprentissage de l'apprentissage, dans son livre intitulé *Steps To An Ecology of Mind.*

La plupart des organisations hésitent à accepter ce processus, de sorte que leur apprentissage résulte plutôt d'une crise soudaine — un changement du milieu extérieur, tel qu'une récession, ou une révolution interne, telle que des conflits de travail ou un changement de la direction. L'organisation réagit la plupart du temps par voie de réflexe pour assurer sa survie; elle se plie rarement à un système permanent de solution des problèmes.

La théorie de la gestion part de suppositions quant à la façon dont les organisations fonctionnent. Une organisation qui se considère comme un système fermé cherchera à contrôler le comportement de ses membres et à réduire au minimum toute influence perturbatrice de l'extérieur. Elle cherchera à maintenir le statu quo et ses pratiques de gestion tenderont vers cette fin.

À mesure qu'elle se considère comme un système de plus en plus ouvert, l'organisation accepte plus facilement une théorie de gestion différente. Elle cherche constamment à adopter des approches et pratiques qui assureront des rapports plus harmonieux avec les autres systèmes et entre ses sous-systèmes (voir Figure II).

QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: PLAN DE CHANGEMENT

Les sociétés occidentales se soucient de plus en plus de la qualité de la vie, et l'amélioration de la qualité de la vie au travail, où se passe la moitié de notre vie, est au coeur même de cette nouvelle préoccupation.

La qualité de la vie au travail est avant tout un changement fondamental de paradigme. Pour utiliser une métaphore, elle représente un

changement des lentilles à travers lesquelles nous voyons le monde. À la conférence globale sur le futur qui s'est tenue à Toronto en juillet 1980, P. Schwartz et J. Ogilvy, dans leur dynamique communication intitulée: «Le nouveau paradigme: autres concepts et croyances», ont décrit le terme «paradigme» comme suit: «l'ensemble de croyances, axiomes et suppositions de base qui ordonnent et assurent la cohérence de notre perception de ce qui est, et de la façon dont ce qui est fonctionne; un paradigme est une conception fondamentale du monde».

Au lieu des *impératifs technologiques* de notre ancien paradigme industriel, nous pourrions maintenant parler de *contraintes technologiques*, qui résultent de la volonté de la société de modifier le processus de l'industrialisation et de recréer ce qui était unique dans chaque tâche, afin que les travailleurs se réalisent par leur travail.

Tant que la technologie ne tiendra pas compte des valeurs et des buts sociaux des êtres humains, la société continuera à refléter ce dualisme de l'homme industriel et de l'homme social.

Alors que tout récemment encore la plupart des interventions destinées à accroître l'efficacité de l'organisation consistaient à améliorer le processus de la gestion sans nécessairement s'arrêter à la validité de ses buts, de sa philosophie ou de sa structure, le concept de la qualité de la vie au travail met en question la structure même des organisations et de leur système de valeurs.

La QVT (qualité de la vie au travail) se concentre sur la qualité des rapports entre les gens et leur travail. Elle préconise une plus grande participation des employés à leur milieu de travail global et plus de responsabilités. La QVT cherche à réduire l'antagonisme qui caractérise traditionnellement les rôles de la gestion et des employés dans les situations courantes du monde du travail qui ne tombent pas sous l'emprise des négociations. Elle cherche à résoudre les problèmes au niveau de l'atelier, à l'endroit même où ils se posent.

La QVT ne peut être appliquée à la légère ni considérée comme une panacée pour tous les problèmes industriels. Il s'agit plutôt d'un processus d'apprentissage dynamique, unique et en constante évolution, qui permet de régler les préoccupations de la gestion, des syndicats et des employés eux-mêmes dans un climat de collaboration. La QVT reconnaît que le travail est une activité qui a un sens en soi, que le milieu de travail n'est pas simplement un système technique, mais également une organisation sociale complexe. Si les organisations acceptent les valeurs sous-jacentes de la qualité de la vie au travail, une nouvelle philosophie de la gestion, reposant sur des structures et pratiques appropriées, pourra prendre forme. Les organisations de l'avenir cesseront d'exister comme entités distinctes et refléteront davantage les valeurs collectives de leurs membres. Elles desserviront simultanément les intérêts de leurs membres et les buts de la société.

Si nous admettons qu'une organisation est un système ouvert, avant de structurer ou de restructurer quelque organisation que ce soit, nous devons en examiner avec soin chaque partie ou «domaine de décision», ainsi que les effets de tout changement proposé. Parce que chaque sous-système ou domaine peut avoir des buts différents, nous devons étudier et concilier ces buts.

Par exemple, les buts d'une organisation peuvent entrer en conflit avec son milieu, ses concurrents ou certains groupes d'intérêt. La mission de l'organisation n'est peut-être plus utile, ses valeurs et traditions sont peut-être périmées. La structure établie à l'origine pour aider l'organisation à atteindre ses objectifs peut maintenant aller à l'encontre de ceux-ci. Divers intéressés ou réclamants peuvent avoir des besoins contradictoires et rivaux, et la stratégie de l'entreprise à cet égard peut être très inefficace. Finalement, les buts retenus par le processus de la gestion et le système de travail peuvent être incompatibles avec les besoins et comportements des membres eux-mêmes de l'organisation.

Le modèle des «domaines de décision» se fonde sur la théorie des systèmes appliquée à l'étude des organisations (voir Figure III). Huit domaines connexes de décision que l'on retrouve dans toutes les organisations sont retenus. La prémisse fondamentale peut s'exprimer comme suit: étant donné le degré élevé d'interdépendance entre ces domaines, tout changement apporté à l'un d'eux aura des effets et des répercussions sur tous les autres, ainsi que sur l'efficacité globale de l'organisation.

L'utilité de ce modèle pour l'étude des organisations peut se mesurer sur les plans théorique et pratique. Cette approche contribue initialement à faire mieux comprendre la dynamique complexe des organisations en en faisant ressortir les principaux éléments et les rapports entre eux. Ce qui est plus important, elle nous permet de déceler et d'évaluer les conséquences de divers scénarios de changement avant leur mise en place.

Explication des huit (8) domaines de décision:

1. Milieu contextuel — Ce domaine décrit les aspects et tendances des milieux sociaux et économiques plus vastes, qui auront un jour de l'importance (p. ex. inflation, chômage).

2. Milieu transactionnel — Au niveau du projet à l'étude (p. ex. toute l'organisation ou une partie de celle-ci), ce domaine décrit les autres organisations, organismes, ministères, etc., avec lesquels l'organisation a des rapports.

3. Mission de l'organisation — Il s'agit de la philosophie de l'organisation, sa raison d'être, ce qu'elle essaie d'accomplir.

4. Caractère de l'organisation — C'est le style de fonctionnement de l'organisation; ses valeurs, traditions, mythes et climats.

5. Structure — Ce domaine décrit les rôles et rapports des unités fonctionnelles de l'organisation (p. ex. à savoir si elle se compose de divisions ou de plusieurs établissements, le degré de hiérarchisation ou les niveaux hiérarchiques).

6. Orientation — Ce domaine désigne tous les intéressés qui ont voix au chapitre dans l'orientation de l'organisation, p. ex. le conseil d'administration, les gestionnaires, les syndicats et les réclamants qui cherchent à en faire partie. Ces derniers peuvent se situer à l'extérieur ou l'intérieur du contexte de l'organisation; par exemple, il peut s'agir de clients ou d'employés.

7. Stratégie — Il s'agit des activités par lesquelles l'organisation remplit sa mission et gère les réclamations et besoins des groupes d'intérêts (p. ex. la stratégie suivie pour soutenir la concurrence de toutes les autres compagnies).

SYSTÈME DE RAPPORTS ORGANISATIONNELS — DOMAINES DE DÉCISION

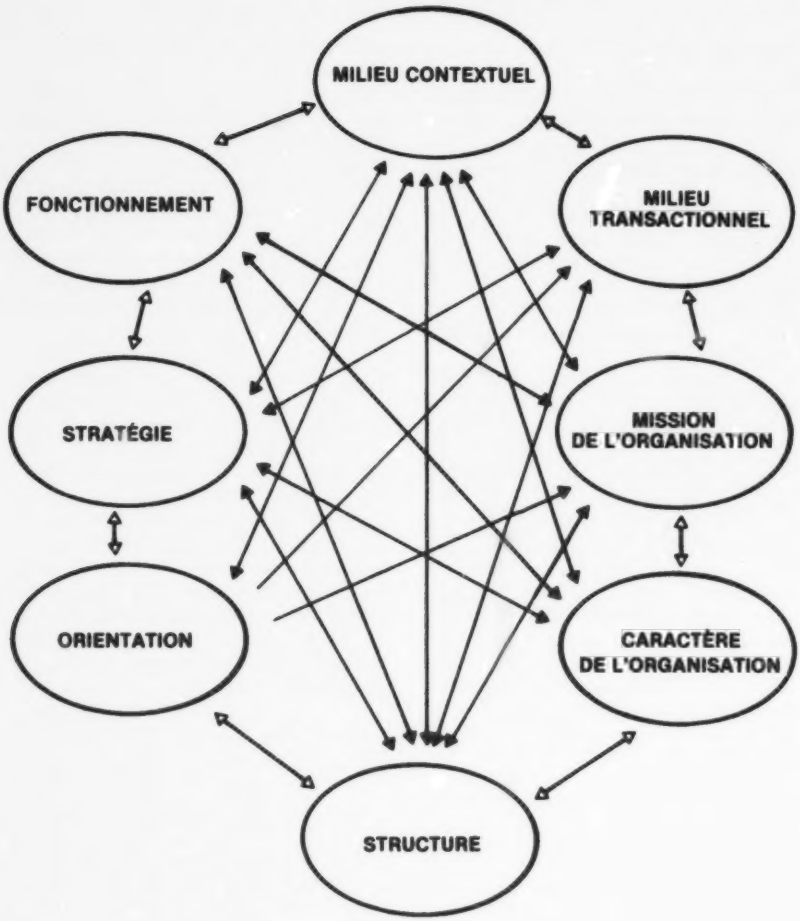

FIGURE III

C.f.: «Social Architecture for a Human Future», 1980 — manuscrit inédit de H.V. Perlmutter, Eric Trist.

8. Fonctionnement — Ce domaine décrit les dimensions internes de l'organisation qui influent sur sa vie et son processus de gestion.

Système de travail (les activités liées au travail et leur organisation)

Système de pouvoirs

Système d'évaluation (système de récompense et de punition)

Système de communication

Système d'identification (la mesure dans laquelle une personne s'identifie à l'organisation)

Système de perpétuation (les façons dont l'organisation essaie d'assurer sa survie)

Les nouvelles organisations présentent la même diversité d'idéologies et de structures que la société. Elles se composent de parties distinctes très différentes les unes des autres, qui ne se conforment pas à une image sociale rigide, établie centralement. Ces organisations n'auront pas de difficulté à faire face à des milieux complexes et à maximiser la satisfaction de leurs divers membres. Toutefois, elles sont sujettes à plus de conflits internes et de luttes idéologiques que ne peuvent tolérer la plupart des organisations traditionnelles.

Dans une société où les êtres humains ont le pouvoir d'exercer un choix moral et jouissent du libre arbitre dans leur vie quotidienne, les organisations peuvent-elles refuser ces mêmes privilèges à leurs employés? Si nous acceptons sans difficulté que les travailleurs sont, en dehors des heures de travail, des adultes qui pensent, apprennent et assument des responsabilités, il faudrait alors leur accorder un certain degré d'autonomie et de responsabilités dans leur travail. Ils ne peuvent plus être considérés comme des pièces interchangeables.

Une modification du paradigme obligera les trois parties en cause dans le processus de la production, à savoir l'État, l'entreprise et les travailleurs, à chercher ensemble à mieux définir ce qu'est le travail dans notre société. Elles devraient aussi définir de concert leurs rôles respectifs et établir les structures qui permettront aux travailleurs de participer davantage à leur milieu de travail, et de pouvoir ainsi être acceptés comme partenaires égaux dans un nouveau contrat social.

INNOVATIONS DANS L'AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL AUX ÉTATS-UNIS

par Richard E. Walton
Professeur
École supérieure d'administration des affaires
Université Harvard

Les Américains ont tendance à procéder de façon empirique et, lorsqu'il s'agit d'aménager la façon de travailler, ils ne font pas autrement. Alors qu'en Europe, l'évolution du monde du travail se fait sous l'impulsion des gouvernements, en fonction de schémas idéologiques et entraîne un transfert explicite de l'autorité, les innovations sur le lieu de travail en Amérique sont volontaires et pragmatiques et n'impliquent aucune répartition nouvelle des pouvoirs. En dépit de cet empirisme, de nombreux changements planifiés se sont néanmoins produits dans l'aménagement du travail aux États-Unis au cours des dix dernières années.

Les observateurs ne s'accordent pas encore sur la question de savoir si l'aménagement du travail n'est qu'une mode passagère ou si elle constitue une mutation à long terme de la nature des organisations de travail. Les scientifiques divergent dans leurs explications théoriques sur la question de savoir pourquoi cela marche ou quand les conditions nécessaires sont réunies. Les chefs d'entreprise se demandent invariablement si ces innovations seraient applicables chez eux et certains syndicalistes s'inquiètent des conséquences sur le syndicat en tant qu'institution. Ces préoccupations mettent en jeu des conceptions diverses de l'aménagement du travail et sont donc un révélateur de la grande confusion qui existe quant à la signification réelle de l'aménagement du travail.

Dans cet article, je ferai le point de ce qui a effectivement changé sur le lieu de travail, esquisserai les leçons à tirer des efforts d'aménagement du travail déjà faits et tirerai quelques grands principes qui découlent des tentatives les plus heureuses. Mais laissez-moi tout d'abord définir ce que l'on entend par «aménagement du travail» et quel sens je donne à ce terme dans la suite de mon article.

QU'EST L'AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL?

Le changement planifié intitulé «aménagement du travail» est poursuivi sous de nombreuses appellations différentes: «qualité de la vie au travail», «humanisation du travail», «réforme du travail», «restructuration du travail», «conception du travail» et «systèmes socio-techniques».

Bien que certains de ces termes possèdent des connotations spéciales aux yeux des professionnels qui les utilisent, les méthodes et les objectifs des activités entreprises sous ces différentes étiquettes ne varient guère. Je distinguerais pour ma part entre trois aspects différents des efforts d'aménagement du travail.

1. TECHNIQUES DE CONCEPTION

L'élément le plus apparent des activités d'aménagement du travail sont les changements spécifiques apportés à la façon dont le travail est organisé et géré. Par exemple, la répartition des tâches change lorsqu'on enrichit des postes donnés, le travail en équipe affecte la façon dont les tâches sont organisées et s'agencent entre elles et la consultation des travailleurs donne à ceux-ci l'occasion d'influencer les décisions qui les affectent. Toutes ces techniques peuvent également influer sur l'information dispensée aux travailleurs, ainsi que sur leur salaire, leur sécurité, leur environnement physique et sur les recours dont ils disposent.

Les techniques utilisées, et toute la gamme possible de leurs combinaisons, sont nombreuses. Par exemple, en réaménageant le travail à la chaîne, les constructeurs d'automobiles ont assigné des tâches connexes à des équipes de travail, leur permettant de décider elles-mêmes comment répartir ce travail entre elles (pourvu qu'elles respectent les normes de qualité et de quantité) et créé des stocks tampons entre les équipes de travail voisines afin de leur donner une plus grande liberté dans leur rythme de travail. De même, dans les secteurs manufacturiers de grande compétition, patronat et syndicats ont mis sur pied des systèmes à l'échelle de l'usine qui fixent le partage des gains de productivité et ont structuré des mécanismes qui assurent que les propositions d'amélioration des travailleurs soient prises en compte.

2. RÉSULTATS ATTENDUS

Une autre caractéristique de l'aménagement du travail sont les résultats que l'on en attend. Ils peuvent être soit d'ordre économique (à l'avantage de l'organisation), soit humain (à l'avantage des employés). Les avantages économiques peuvent être de différents ordres: qualité, délai de livraison, consommation de matières premières, utilisation de la capacité des équipements et rendement de la main-d'oeuvre. Les avantages humains peuvent se présenter sous forme d'augmentations de salaire, de sécurité de l'emploi, d'intérêt du travail, de variété des tâches, de possibilités de promotion, de dignité et de justice humaine et d'esprit de corps. L'importance relative accordée à chacun de ces éléments dépend des besoins et des aspirations des employés en question.

La plupart des efforts d'aménagement du travail se concentrent soit sur l'aspect technique, soit sur les résultats. Par exemple, l'étiquette «enrichissement du travail» dirige l'attention sur le niveau technique et sur une seule technique particulière. La connotation de «conception du travail» est à peine plus large. L'étiquette «qualité de la vie au travail» possède les mêmes limitations; elle renvoie directement à un objectif qui peut être atteint d'innombrables façons. De plus, en tant que qualificatifs, les étiquettes «qualité de la vie au travail», et son premier cousin «humanisation du travail» présentent de graves inconvénients: elles renvoient uniquement aux avantages humains lesquels, dans la situation économique d'aujourd'hui, doivent être étroitement associés à un gain de compétitivité.

Mon expérience montre qu'il est possible d'améliorer les résultats de l'entreprise de façon humaine et d'accroître la qualité de l'expérience humaine de façon rentable en identifiant les cultures de travail qui promeuvent les deux améliorations simultanément. Ces cultures de

travail sont le pont entre la technique et les résultats dans mon concept à trois niveaux de l'aménagement du travail.

3. LA CULTURE DE TRAVAIL: LES EFFETS INTERMÉDIAIRES

La combinaison des attitudes, des relations, des aptitudes, des habitudes et des autres modes de comportement qui caractérisent la dynamique d'une organisation constitue la culture de travail.

Certains changements apportés à la culture de travail, tels que la conscience des coûts de production, l'acceptation de l'autorité et les normes d'activité élevées, peuvent améliorer le rendement, mais ne font rien ou très peu pour les travailleurs. À l'inverse, dans certaines circonstances, une grande sensibilité aux opinions des travailleurs et un fort souci de l'épanouissement des individus constituent des attributs culturels qui seront appréciés des travailleurs mais qui en eux-mêmes ne contribuent pas nécessairement à un meilleur rendement.

Dans les efforts d'aménagement du travail les mieux réussis, la culture améliore simultanément le rendement de l'entreprise et la qualité de l'expérience humaine. Dans une usine alimentaire, par exemple, la direction chercha à promouvoir l'identification des employés avec les objectifs de l'entreprise. Une telle identification positive accroît non seulement la motivation du travailleur mais également son esprit d'appartenance à l'entreprise et la fierté qu'il éprouve de ses résultats. De la même façon, un schéma de comportement qui joue à la fois sur l'amour-propre des employés et la rationalité des décisions de gestion constitue un autre attribut culturel souhaitable.

Identification et interaction sont des idéaux communs à de nombreux projets d'aménagement du travail, mais aucune culture donnée n'est idéale pour toutes les entreprises ou tous les travailleurs. L'ensemble particulier d'attitudes, d'aptitudes et de relations qu'une entreprise doit de préférence favoriser dépendra des indices stratégiques de performance et des valeurs que les employés recherchent dans leur travail. Quelle que soit la culture de travail recherchée, personne n'est à même de l'imposer. Elle ne peut qu'être façonnée peu à peu au moyen d'une combinaison de choses et notamment par les techniques au moyen desquelles le travail est organisé et géré.

Voyons comment ces trois aspects des activités d'aménagement du travail se combinent entre eux.

Les techniques sont les éléments de l'organisation de travail qui peuvent être modifiés directement; les résultats attendus sont les critères humains et économiques fondamentaux par lesquels on peut mesurer l'efficacité; la culture de travail modère l'impact du premier sur le deuxième. Les techniques créent la culture, qui influence fortement le rendement de l'entreprise et la satisfaction humaine dans le lieu de travail.

Selon ce concept, le choix des techniques est pris en fonction du type de culture de travail qu'elles établissent et donc en fonction des résultats économiques et humains prévus. Par exemple, dans une usine de papier, les impératifs économiques exigeaient une flexibilité de la main-d'oeuvre et les employés souhaitaient acquérir de nouvelles aptitudes. L'usine a adopté un système dans lequel des équipes sont responsables d'un ensemble de tâches et dont les membres sont

récompensés pour l'acquisition des aptitudes nécessaires à remplir toutes les tâches de l'équipe. Un tel concept favorise à la fois la flexibilité et la latitude. (Le concept de l'aménagement du travail en trois niveaux est illustré dans le Tableau; les flèches indiquent la direction de l'influence.)

Le tableau montre combien il est important de préciser les objectifs de rendement et de satisfaction des travailleurs à l'intérieur de l'entreprise.

Dans l'application de ce concept, on se laisse également guider par la qualité de choix qui doit être fait à chaque niveau. Au fur et à mesure que l'on avance vers la gauche du tableau, allant des résultats attendus jusqu'aux techniques de conception, la politique à suivre devient de plus en plus pragmatique. Si les résultats attendus sont clairs et que l'engagement envers à la fois les valeurs économiques et humaines est ferme, on peut alors évaluer les attributs culturels et, à leur tour, les techniques voulues sous l'angle de leur efficacité dans la poursuite des résultats souhaités.

Certains des principes qui découlent du concept à trois niveaux de l'aménagement du travail sont expliqués à la fin de cet article.

L'INTÉRÊT PORTÉ À L'AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL

Durant les dix dernières années, les média ont peu à peu déplacé leur intérêt des symptômes de la désaffection vis-à-vis du travail pour se porter vers des solutions envisageables. Le nombre d'expériences d'aménagement du travail dans les usines et les bureaux à travers tous les États-Unis n'a cessé d'augmenter, semblant suivre la courbe S classique, qui connaît d'abord une croissance lente, puis une accélération, puis un ralentissement. Aujourd'hui, le taux de croissance de ces expériences continue à augmenter chaque année, donnant à croire que nous approchons de la partie la plus abrupte de la courbe.

Si l'on extrapole à partir des données existantes, j'estime qu'une minorité importante des 500 entreprises les plus importantes ont entamé des projets d'aménagement du travail de grande envergure. Il n'est pas surprenant de constater que ce sont les entreprises qui sont les chefs de file dans leur secteur qui se sont engagées dans cette voie: General Motors, Procter & Gamble, Exxon, General Foods, TRW et Cummins Engine. D'autres fabricants moins connus mais tout aussi bien gérés, tels que Butler Manufacturing et Mars, Inc. sont également devenus de plus en plus actifs dans ce domaine. Citibank est l'une des sociétés qui a fait le plus pour l'aménagement du travail en milieu de bureau. Prudential Insurance en est une autre.

La plupart des fabricants que j'ai nommés ont profité de l'ouverture de nouvelles usines pour introduire des structures de travail différentes. Ces dernières années, des projets d'envergure ont été entamés dans des organisations de tailles différentes (de 100 à 3 000 employés), utilisant des technologies variées (depuis un montage facile à la main jusqu'à des chaînes de montage sophistiquées) et largement disséminées sur le plan géographique (depuis l'État de New York jusqu'à l'Extrême-Sud et l'Ouest). Au fur et à mesure que ces compagnies étendent leurs nouveaux systèmes de travail à d'autres usines, les dirigeants profitent de l'expérience des pionniers et les systèmes cessent d'être considérés comme

Conception à trois niveaux de l'aménagement du travail

Niveau I Techniques d'application	Niveau II Idéaux de la culture de travail	Niveau III Résultats attendus
Conception du travail	Haute qualification professionnelle et flexibilité dans son usage	*Pour l'entreprise:*
Rémunération	Identification avec le produit, les procédés et le point de vue de l'entreprise	Faible coût
Rôle du surveillant	Recherche de solutions plutôt que de fautifs	Livraison rapide
Formation	Autorité découlant de l'information et de la compétence plutôt que de la position hiérarchique	Qualité du produit
Connaissance des résultats	Interaction	Faible taux de roulement
Fixation d'objectifs	Franchise	Faible absentéisme
Communication	Aptitude à réagir	Utilisation des équipements
Stabilité de la main-d'oeuvre	Confiance	*Pour la qualité de la vie au travail:*
Symboles de prestige	Climat égalitaire	Dignité
Mode de commandement	Justice	Bien-être économique
		Sécurité

Remarque: Les techniques d'application, les idéaux culturels et les résultats attendus représentés ci-dessus ne sont qu'une illustration et ne se veulent ni complets ni d'application universelle. De même, les rubriques dans chaque colonne ne sont pas reliées entre elles horizontalement. Les flèches indiquent la direction de l'influence.

expérimentaux. Bien que la diffusion soit généralement lente, les principes qui sous-tendent ces nouveaux concepts finissent généralement par être appliqués également aux usines anciennes de ces entreprises. Examinons en détail certaines de ces innovations.

PROJETS INDIVIDUELS

Les lecteurs de la *Harvard Business Review* ont déjà pu lire un certain nombre de comptes rendus de projets individuels (notamment celui sur l'usine de nourriture pour animaux Topeka) et connaissent les approches particulières adoptées par diverses compagnies américaines (Donnelly Mirrors et Eaton Corporation). Bien qu'elles ne soient pas parfaitement représentatives, ces expériences illustrent bien l'activité croissante en matière d'aménagement du travail aux États-Unis.

À ma connaissance, le programme entrepris par General Motors est le plus important dans tout le pays, plus important peut-être que celui de Volvo dont l'oeuvre de pionnier a reçu une grande publicité sur le plan international. La douzaine de projets de GM revêt des formes variées. Un des programmes à long terme de GM a commencé au début des années 70 dans une usine d'assemblage de Tarrytown, New York. Ce qui a commencé comme une expérience marginale, où l'on se disait qu'il n'y avait rien à perdre et dans laquelle les travailleurs et le syndicat ont été invités à participer à la restructuration d'un atelier donné, s'est développé en un programme de qualité de la vie au travail à l'échelle de l'usine portant sur plus de 3 500 personnes.

Un type de projet différent a été mis en oeuvre chez GM en 1974 dans une nouvelle usine de batteries de Fitzgerald en Georgie, où le système de rémunération a été conçu de façon à récompenser l'acquisition de compétences nouvelles. Après quatre années, la plupart des ouvriers se sont familiarisés avec une vaste gamme de tâches différentes et ont une connaissance

intime du processus de production. Initialement, des inspecteurs étaient chargés d'évaluer la performance des ouvriers, mais ce sont finalement les équipes de production elles-mêmes qui ont acquis la responsabilité d'assurer une performance de haut niveau. Depuis 1977, des équipes de travail établissent leurs propres budgets sectoriels de fournitures et de matériaux. La direction communique aux ouvriers des informations telles que les données de coût qui ne leur sont normalement pas divulguées. Les bureaux austères et fonctionnels révèlent l'attitude prévalente en matière de symboles de prestige.

Le système de rémunération, d'autosurveillance ainsi que d'autres techniques d'application ont été combinés entre eux à l'usine Fitzgerald de façon à créer une culture de travail caractérisée par la flexibilité, la confiance mutuelle, l'égalité, l'esprit de corps et une ambiance généralement détendue. Il semble que le rendement de l'usine Fitzgerald soit très favorable, qu'on le compare à celui d'autres usines ou aux prévisions qui avaient été faites. Ceux qui connaissent l'usine attribuent son rendement supérieur à la structure de travail et au fait que les ouvriers sont fiers de battre des records de production et de qualité.

Un autre pionnier dans ce domaine est tout autant un chef de file dans le secteur des biens de consommation non durables que GM l'est dans celui des biens durables mais se méfie de toute publicité concernant son programme d'aménagement du travail. L'entreprise considère le savoir-faire qu'elle a acquis dans ce domaine comme sa propriété, à l'instar d'autres procédés de fabrication qui lui donnent un avantage compétitif sur le marché. À la fin des années 60, dans l'une de ses usines, cette société introduisit un nouveau système par lequel les ouvriers étaient rémunérés en fonction de leur niveau de compétence. Dans ce système, l'entreprise n'impose pas de quotas pour limiter le nombre de ceux qui atteignent le niveau de rémunération supérieur. Le système promeut la formation d'équipes de travail relativement autonomes. Ses principales caractéristiques ont été adaptées aux six nouvelles usines construites par la suite, ainsi qu'aux usines anciennes de la société à fort taux de syndicalisation.

Étant donné que les efforts d'aménagement du travail faits dans une usine ne sont pas toujours appliqués aux autres usines du même groupe, il vaut la peine d'examiner pourquoi le transfert a eu lieu dans ce cas précis. Les usines nouvelles ayant recours à des structures de travail plus productives, les anciennes se sont vu stimulées par la nécessité de rester compétitives. Le changement a été facilité par le transfert aux usines anciennes de cadres ayant l'expérience des structures nouvelles. Les innovations ont ainsi été introduites dans les usines anciennes chaque fois qu'un nouveau procédé de fabrication était mis en place ou qu'une rénovation de locaux avait lieu.

J'ai pu observer de nombreuses usines de ce groupe. Il n'y a pas de doute que leur réaménagement du travail a contribué sensiblement à leur rendement impressionnant et au fait qu'elles sont invariablement considérées par la population locale comme le meilleur endroit où travailler, et cela de loin.

Bien que GM et le fabricant ci-dessus soient des chefs de file en matière d'aménagement du travail, ils ne sont pas typiques. La plupart des entreprises, telles que Butler Manufacturing, n'ont que quelques projets en cours. En 1976, Butler a

introduit des structures de travail similaires à celles de l'usine Fitzgerald de GM dans deux ateliers. Dans l'un d'eux, le programme rencontre un succès exceptionnel: les participants sont enthousiastes et considèrent qu'il contribue énormément à leur rendement. Selon les critères internes de l'entreprise, cet atelier est 20 p. 100 plus productif et 35 p. 100 plus profitable que les ateliers comparables de la société. L'autre atelier rencontre des difficultés et il est moins évident qu'il ait bénéficié de l'aménagement du travail.

L'expérience faite par un grand fabricant de papier est également typique. Avec l'encouragement et l'appui du président de la société, la direction a lancé deux grands projets à l'échelle de l'usine au moment de l'ouverture de celle-ci. Aux dernières nouvelles, le projet de l'usine à papier était considéré comme un succès, mais l'autre, dans un atelier de transformation de papier, ne l'était pas. Des circonstances extérieures, tenant à la situation du marché, expliquent en partie le manque de rentabilité de l'atelier de transformation. De même, des erreurs de conception n'ont, semble-t-il, pas été remédiées et le moral baisse.

La plupart des entreprises rencontrent à la fois des succès et des échecs. Une grande compagnie, ayant lancé quatre grands projets à l'échelle de tout un atelier chaque fois, a connu toutes sortes de résultats. Un des ateliers où l'on avait mis sur pied une structure de travail audacieuse et pleine d'imagination il y a trois ans et demi, a produit des résultats très décevants, aussi bien sur le plan du rendement que de l'organisation. La direction et le syndicat considèrent une deuxième usine comme à peine plus efficace qu'elle l'aurait été sans les innovations. Une troisième donne des résultats solides tandis qu'une quatrième constitue un grand succès sur le plan aussi bien humain qu'économique.

Les exemples ci-dessus portent sur les ateliers mais des expériences d'aménagement du travail comparables ont été également faites dans des bureaux. En 1972, le travail de secrétariat dans le département du Service à la clientèle de la Guardian Life Insurance Company a été fragmenté. Le traitement d'un dossier exigeait plusieurs étapes, chacune accomplie par une personne différente à une table différente, à la manière d'une chaîne de montage. Il était difficile de retracer les dossiers et on répondait avec retard aux demandes des clients. Il n'y avait pas une personne qui accomplissait tout le travail ou en avait la responsabilité. Par voie de conséquence, il était difficile aux employés de se distinguer et le moral était bas.

Par le réaménagement du travail on a créé des unités de travail naturelles en combinant les services à la clientèle et les fonctions comptables pour une zone géographique donnée. Le nouvel «analyste de dossiers» se trouvait placé ainsi en charge d'un nombre limité et stable de clients avec lesquels il maintenait le contact et pour lequel il fournissait une série de services anciennement répartis entre divers bureaux. Le contrôle des tâches individuelles fut supprimé et la responsabilité individuelle sur les résultats d'ensemble fut accrue.

Bien que le nouveau système de travail chez Guardian ait exigé une formation complexe des employés, avec pour résultat que six employés sur 120 n'ont pu satisfaire aux normes exigées, la direction

rapporte que le système a produit des augmentations cumulatives de productivité d'environ 33 p. 100 en quatre ans.

L'ATTITUDE DE LA HAUTE DIRECTION

J'appuie en partie ma prévision de la poursuite de l'accélération du taux de croissance des nouveaux projets sur des considérations autres que les activités concrètes, et notamment sur l'intérêt accru porté à la question par la haute direction. Alors qu'il y a cinq ans, c'étaient les cadres moyens (directeurs d'usine ou de division) qui invariablement recherchaient une aide consultative ou pédagogique dans le cadre de projets donnés, les marques d'intérêt aujourd'hui viennent tout autant de la haute direction qui souhaite mieux comprendre la question, formuler des politiques appropriées et promouvoir des activités constructives dans l'entreprise.

De même, alors qu'auparavant les dirigeants d'entreprise invitaient des professeurs à les rencontrer pour faire le point de l'évolution en ce domaine, on voit aujourd'hui des dirigeants ayant l'expérience directe de l'aménagement du travail donner des exposés à ce sujet à l'occasion de tels séminaires. Par exemple, le président du conseil d'administration d'une importante société d'emballage a rassemblé récemment ses principaux cadres pour entendre un compte rendu de première main sur les innovations introduites par un grand constructeur automobile donné par son vice-président lui-même.

Un exemple particulièrement frappant de cet intérêt de la haute direction vis-à-vis de l'aménagement du travail et de la coopération croissante des entreprises à cet égard est la conférence qui s'est tenue en novembre 1977 organisée par l'American Center for the Quality of Working Life (Centre américain de la qualité de la vie au travail). Réunis aux fins d'échanger des expériences et d'examiner «du point de vue pratique des cadres exécutifs les principes qui sous-tendent les efforts d'amélioration de la qualité de la vie au travail et leur efficacité dans la société», la conférence a réuni plus de 40 hauts dirigeants de Xerox, General Motors, Nabisco et Weyerhaeuser.

La «crise des cols bleus» pourrait bien entraîner l'adoption et la diffusion de concepts innovateurs de l'organisation du travail dans une vaste gamme de secteurs industriels, depuis l'atelier de montage jusqu'aux bureaux du secteur tertiaire, public et privé; l'une des principales motivations, cependant, est la concurrence. Une autre est le changement d'attitudes des travailleurs qui prennent de plus en plus conscience des problèmes de qualité de la vie au travail. Une dernière est la menace implicite de voir l'État imposer par voie de législation des normes plus astreignantes de qualité de la vie au travail ou encore une participation des travailleurs à la direction des entreprises privées.

LES QUESTIONS À SE POSER

En dépit du grand nombre d'excellentes raisons qu'il y a à tenter de réaménager le travail, l'avenir dépend de la façon dont les dirigeants aborderont certains problèmes clés et de ce qu'ils sauront rejeter ou non les mythes qui surgissent autour de ces efforts. Certaines conceptions fausses cèdent le pas facilement, d'autres nécessitent une attaque plus frontale.

L'AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL EST-IL EFFICACE?

Les gens ont tendance à croire que les projets d'aménagement du travail constituent soit des succès spectaculaires, soit des échecs abjects. Contrairement à certains mythes largement répandus, les spécialistes deviennent de plus en plus réalistes et reconnaissent que, dans la pratique, les projets peuvent donner des résultats parfois très mitigés.

J'ai participé de près à quatre grands projets et j'en ai suivi quelque 30 autres. Pour ce qui est de leurs résultats sur le plan du rendement et de la qualité de la vie au travail, mon impression est que ces trois douzaines de projets sont à peu près représentatifs d'une distribution normale de part et d'autre de la moyenne, de même que l'on s'attendrait à une distribution normale dans le cas d'ateliers organisés de façon plus conventionnelle.

Je suis persuadé que le rendement moyen de ces systèmes innovateurs est plus élevé que celui d'ateliers comparables mais organisés conventionnellement. Il n'y a pas de doute, cependant, que les ateliers innovateurs mal gérés sont moins efficaces que les ateliers conventionnels mieux gérés. Je ne peux apporter la preuve de mes affirmations, mais la diversité des résultats enregistrés par les entreprises que j'ai passées en revue plus haut illustre mon point de vue.

En dépit de l'évidence, les mythes persistent. J'ai visité quelques ateliers pilotes que l'on annonçait comme de grands succès pour découvrir qu'ils étaient au mieux marginalement plus efficaces qu'ils n'auraient été sans les innovations. Et j'ai lu des rapports sur des «échecs» de projets bien connus qui, après enquête, se révélaient erronés. On avait simplement monté en épingle quelques difficultés rencontrées dans la conception ou l'application des projets.

Pourquoi toutes ces exagérations? En premier lieu, ces projets suscitent des émotions, soit d'enthousiasme, soit de rejet. Ensuite, les média parlent volontiers des succès ou des échecs spectaculaires. Enfin, parce que les gens en attendent beaucoup, tout résultat moyen devient à leurs yeux un échec.

Quel que soit le mérite des innovations, les administrateurs et les chercheurs doivent bien se dire que leurs résultats se conformeront à une distribution normale.

QUELS SONT LES MOTIFS DES PROMOTEURS?

Des mythes entourent les motifs de ceux qui promeuvent ou entreprennent des activités d'aménagement du travail. On considère souvent ces promoteurs comme exclusivement intéressés à améliorer soit la productivité, soit la condition humaine, chacune aux dépens de l'autre. Au début des années 70, période où l'intérêt dans l'aménagement du travail était stimulé par l'un des deux objectifs, cette croyance avait quelque fondement, mais la situation a peu à peu évolué.

Pour qu'un projet d'aménagement du travail réussisse pleinement, il faut que les cadres partent du postulat que les valeurs économiques aussi bien qu'humaines comptent. Je connais divers programmes d'aménagement du travail qui ont mis très longtemps à atteindre leurs objectifs (et qui dans une usine n'est toujours pas très efficace) parce que les choix de la direction étaient trop lourdement

influencés au départ par des considérations de qualité de la vie au travail.

Par exemple, dans un cas où la stabilité des affectations et une pleine maîtrise des emplois et une parfaite compétence professionnelle de chacun étaient indispensables pour maîtriser la nouvelle technologie mise en place dans l'atelier, on a permis aux employés de changer d'occupation et d'acquérir des compétences nouvelles qui faisaient progresser leur salaire. La direction a reconnu plus tard qu'elle s'était trompée en assignant une place par trop secondaire aux considérations économiques.

À l'inverse, j'ai eu connaissance d'efforts de restructuration des tâches malheureux où la direction considérait la satisfaction des travailleurs soit comme un moyen d'améliorer la productivité, soit comme une retombée tout à fait fortuite. Comme c'était à prévoir, cette disposition de la direction a affecté non seulement les changements qui furent introduits mais également la perception qu'en avaient les travailleurs. De nombreux syndicalistes sont réticents à se prononcer publiquement en faveur d'objectifs de productivité et de qualité de la vie au travail de crainte qu'ils soient assimilés à des accélérations de rythme de travail ou d'autres moyens d'accroître la production aux dépens des travailleurs. Néanmoins, les dirigeants syndicaux reconnaissent souvent implicitement la légitimité d'une recherche de meilleurs résultats pour l'entreprise.

La dualité des objectifs est non seulement recommandée par la plupart des spécialistes, mais elle s'est également avérée comme le meilleur moyen d'atteindre l'un ou l'autre. Raisonnons par l'absurde. Lorsque la refonte de la structure du travail ne fait rien pour améliorer l'environnement humain, elle n'augmentera pas la contribution des employés à l'entreprise; de même, une refonte de la structure du travail qui exige que les cadres établissent des relations nouvelles avec les travailleurs mais qui ne profite pas également à l'entreprise est peu susceptible d'encourager la direction à consentir les efforts voulus.

Il ne faut pas confondre la nécessité de poursuivre les deux objectifs avec le postulat que la réalisation de l'un garantira celle de l'autre; le moral et la productivité ne sont pas nécessairement liés. Il est possible d'améliorer le moral de diverses façons. Au contraire, l'adhésion au double objectif permet de rechercher l'ensemble particulier d'interventions, en nombre limité, qui favorisera à la fois les objectifs humains et économiques.

Inévitablement, certaines situations ne se prêtent pas à la dualité d'objectifs. La direction devra faire des concessions dans les cas où la poursuite des objectifs humains ne peut réussir qu'aux dépens des résultats de l'entreprise, et inversement. Néanmoins, il est essentiel de prendre conscience du fait que dans la plupart des structures de travail, il existe une abondance d'occasions d'introduire des changements qui feront avancer les deux objectifs.

QUE CHERCHENT LES TRAVAILLEURS RÉELLEMENT DANS LEUR TRAVAIL?

Divers individus et groupes exprimeront toujours des préférences différentes quant à la structure de travail qu'ils souhaitent. Par conséquent, la culture de travail et la conception de la structure de travail

doivent être adaptées à la population de travailleurs d'un lieu donné. Bien que chercheurs et entrepreneurs commencent à apprendre quelles questions il convient de poser quant aux besoins et aux préférences des employés, ils continuent à poser quelques questions «tout ou rien» qui introduisent plus de confusion qu'elles n'apportent de réponses.

Les observateurs posent souvent des variations de la question suivante: «Les gens sont-ils davantage motivés par des facteurs intrinsèques, tels que des tâches qui utilisent et développent leurs aptitudes, ou par des facteurs extrinsèques tels que la rémunération au rendement et les perspectives de promotion?» Les deux facteurs sont importants, même si l'un peut être plus important aux yeux d'un groupe donné à un moment donné. Le véritable problème est de savoir comment intégrer dans la pratique à la fois les facteurs extrinsèques et intrinsèques.

J'ai pu observer que les travailleurs dans un système innovateur n'ont pas eu à choisir entre un travail plus intéressant et un meilleur salaire et que là où la satisfaction intrinsèque s'est accrue, le salaire s'est trouvé augmenté en raison de la meilleure productivité des travailleurs. Ainsi qu'Irving Bluestone de l'United Auto Workers (UAW) l'a dit, en parlant du travailleur américain: «Bien que son taux de salaire domine sa relation à son travail, il saisira toute occasion d'exercer ses talents d'innovation, de créativité et d'imagination dans le processus de production.»

Une question connexe que les gens posent souvent est celle-ci: «Les gens cherchent-ils davantage à donner de l'intérêt à leur travail ou à minimiser le temps qu'ils y consacrent?» Même si la réponse à cette question peut ajouter à notre connaissance de la sociologie du travail dans le monde d'aujourd'hui, ce n'est pas une bonne question à poser lorsqu'il s'agit d'améliorer la structure de travail. Il vaut mieux postuler que les travailleurs dans leur ensemble aimeraient les deux à la fois.

De toute façon, même si certains travailleurs préfèrent davantage de loisirs à un travail plus intéressant, il peut néanmoins être plus rentable de s'en tenir à la priorité plus faible, car il peut être beaucoup plus facile de rendre le travail plus intéressant que de réduire les heures de travail. De spéculer sur les désirs des travailleurs nous entraîne également dans les mythes connexes des différences régionales et de la nécessité de recruter de façon sélective. Chaque mythe est fondé sur l'hypothèse que ce n'est qu'une portion relativement restreinte de la main-d'oeuvre qui possède les attitudes et les talents compatibles avec l'aménagement du travail. J'ai entendu des dirigeants affirmer: «Cela peut marcher dans une usine située dans une petite ville du Midwest, mais les travailleurs du Sud (ou du Nord-Est, de la Californie, des grandes villes, etc.) sont différents.»
Si l'atelier est situé dans une localité où la main-d'oeuvre est abondante et où le nombre des demandes d'emploi équivaut à cinq ou six fois le nombre des offres, le mythe sera: «Seul un travailleur sur six possède la disposition voulue pour s'intégrer à la nouvelle structure. On peut réaménager le travail à condition de pouvoir sélectionner les employés mais non dans un marché du travail serré.»

Heureusement, puisque des projets sont lancés dans toutes les régions du pays, dans un cadre aussi bien rural qu'urbain, dans des marchés

du travail aussi bien serrés qu'abondants, et que les résultats ne semblent en rien déterminés par ces facteurs, la croyance dans ces mythes s'affaiblit.

QUELS AVANTAGES ÉCONOMIQUES PEUT-ON ATTENDRE?

Les dirigeants d'entreprise demandent souvent: «Quel gain de productivité puis-je attendre du réaménagement?» Malheureusement, certains de ces partisans répondent: «On devrait pouvoir réaliser une amélioration de la productivité de 15 à 20 p. 100.» La question en elle-même est erronée et la réponse n'a pas de sens si l'on ne sait pas quel est le critère de productivité retenu et s'il est approprié. Par exemple, le nombre d'articles produits par heure-homme ne constitue pas nécessairement un critère valable lorsque la main-d'oeuvre ne représente qu'une faible fraction du coût total. En outre, sans une analyse préalable des opérations en question, il est impossible de fonder une estimation.

Il convient beaucoup mieux de s'interroger sur les méthodes par lesquelles les entreprises pourront répondre elles-mêmes à la question. La forme des gains éventuels variera sensiblement selon la technologie utilisée. L'ampleur des gains éventuels dépendra de la performance antérieure et de ce que les aspects de la performance qui peuvent être améliorés sont fortement influencés par les attitudes et les compétences des travailleurs. Enfin, les gains potentiels dépendront au bout du compte de la qualité de la conception du réaménagement et de sa mise en oeuvre.

Les exemples suivants illustrent les différentes formes que peuvent revêtir les indices de productivité:

- Un atelier qui entrepose et fournit des pièces de moteur à des concessionnaires et des chaînes de concessionnaires pourrait acquérir de nouveaux contrats en raccourcissant le délai de livraison; il pourrait remporter de nouveaux marchés profitables s'il pouvait promettre à certaines grandes chaînes nationales un délai de livraison de 48 heures au lieu de 72.

- Dans une usine hautement mécanisée qui produit des pièces moulées, la direction a déterminé qu'il était techniquement possible d'accroître de 15 p. 100 la production maximale d'une machine de dix millions de dollars servie par dix employés. Ce taux n'a cependant pu être réalisé que durant de courtes périodes en raison des limitations du personnel qui fait fonctionner la machine. La vitesse de production et les temps morts des machines jouent un rôle similairement important dans les autres ateliers de cette usine et affectent fortement sa compétitivité.

- Une usine faiblement mécanisée connaissait un taux de rotation de main-d'oeuvre élevé. Les diverses tâches, la plupart sur chaînes de montage, n'exigeaient pas une grande qualification, mais il fallait beaucoup de temps pour apprendre les particularités des nombreux produits différents de l'usine. En attendant que les nouveaux employés se familiarisent avec ces particularités, leur rendement inférieur et le taux de rejet élevé des produits affectaient sensiblement le coût unitaire. Le roulement du personnel s'avérait donc coûteux.

En vue d'évaluer le potentiel du réaménagement du travail dans les ateliers ci-dessus, il convient de se

demander: «Quelle différence cela ferait-il si les travailleurs s'intéressaient davantage à ce travail et le connaissaient mieux?» Examinons le premier exemple à la lumière de cette question afin de voir comment cette situation peut s'analyser.

D'abord, il faut connaître certaines données: le centre d'entreposage de pièces de remplacement emploie près de 100 employés horaires; ils touchent un bon salaire pour ce genre de travail dans la région; leur taux de roulement est relativement faible; les relations de travail sont plutôt bonnes. Bien que les employés ne s'identifient pas spécialement avec la direction et que beaucoup en prennent à leur aise chaque fois que possible, il n'y a pas d'antagonisme.

Après une analyse préliminaire des diverses façons par lesquelles la motivation et la qualification des employés influent sur la performance, la direction du centre estima que:

1. Les employés peuvent raisonnablement expédier un volume supérieur de 10 p. 100, même en tenant compte du temps consacré à la formation et à des réunions régulières. Mais cette économie de 10 p. 100 ne crée pas un gain économique net car elle est compensée par les augmentations de salaire reflétant l'accroissement des qualifications.

2. Le coût des erreurs (commandes perdues, expédition de mauvaises pièces ou dégâts à la manutention pour cause d'inattention) peut être réduit de 100 000$ par an.

3. La réorganisation du travail permet de traiter jusqu'à 25 p. 100 du volume de l'entrepôt dans un délai de livraison de 48 heures, permettant à l'entreprise de remporter certains marchés supplémentaires et d'accroître sa marge bénéficiaire sur certains autres et d'augmenter ainsi ses profits d'environ 200 000$ par an.

4. Le gain potentiel de 300 000$ suppose une main-d'oeuvre plus consciencieuse et plus compétente et qui fasse preuve de davantage de souplesse en fonction des besoins de l'entreprise, le dernier point étant vital en vue de la réduction des délais de livraison.

L'analyse précédente illustre la bonne façon de procéder.

D'abord, la direction identifie les points particuliers du système où interviennent une mauvaise utilisation de la main-d'oeuvre, les erreurs et les limitations du temps de réponse. Elle ne se contente pas d'intuitions globales.

Deuxièmement, en calculant la valeur annuelle des gains potentiels, la direction peut constater l'importance relative de la réduction des erreurs et de l'amélioration du temps de réponse. De plus, on peut comparer ces avantages à d'autres facteurs; par exemple, 300 000$ constituent une économie égale à 25 p. 100 de la masse salariale annuelle.

Troisièmement, la direction comprend qu'il s'agit là de gains potentiels et non pas de gains assurés qui découleraient automatiquement de l'adoption d'un ensemble quelconque de techniques de restructuration. La réalisation de ce gain dépend de son ingéniosité et de sa compétence. Elle court toujours le risque de ne pas réussir à modifier la culture de travail de la façon souhaitée.

Quatrièmement, la direction sait que pour que ces changements soient avantageux sur le plan

économique, ils doivent également constituer un progrès aux yeux des employés.

Les dirigeants des ateliers d'usinage et d'assemblage suivirent une procédure similaire à celle esquissée ci-dessus. Cependant, leur estimation des avantages prit une forme différente. Étant donné qu'ils pouvaient répartir davantage les frais considérables d'amortissement, les dirigeants de l'atelier d'usinage fortement mécanisé estimèrent qu'une augmentation de 15 p. 100 du taux de production entraînerait un coût unitaire plus faible. L'économie annuelle prévue représentait 150 p. 100 de la masse salariale annuelle de 140 000$, soit 210 000$.

Dans l'atelier d'assemblage, la direction conclut qu'il n'était pas possible de réduire sensiblement le taux de rotation des ouvriers, que seules des améliorations modestes du rendement individuel étaient possibles et que le coût de tout changement apporté contrebalancerait largement les gains attendus.

Dans des cas tels que ceux-ci, les possibilités d'analyses de la direction sont limitées par les mêmes difficultés que l'on rencontre lorsqu'on cherche à estimer les coûts et les avantages de technologies ou de systèmes de gestion expérimentaux, à savoir que les estimations peuvent s'avérer incomplètes, trop optimistes, trop pessimistes, etc. Néanmoins, l'approche analytique exposée ici montre les efforts systématiques et réalistes que les administrateurs doivent faire pour évaluer les gains de rendement potentiels.

Les procédures effectives qu'un administrateur utilise, ainsi que le niveau de détail dans lequel son analyse entre, ne sont pas en cause. Le point important est que les planificateurs adoptent une approche systématique en vue d'évaluer les avantages potentiels qui peuvent découler si des idéaux culturels sont effectivement réalisés. La méthodologie n'a pas besoin d'être sophistiquée.

QUELQUES LEÇONS À TIRER DE L'EXPÉRIENCE

À ceux qui envisagent d'entreprendre de nouvelles initiatives et d'étendre des innovations heureuses à d'autres unités de leur organisation, j'offre les lignes directrices suivantes. Sans être exhaustives, elles sont fondées sur le contraste que j'ai pu observer entre les efforts d'aménagement du travail relativement efficaces et ceux qui le sont moins.

1. *Procédez au réaménagement du travail en raison de sa valeur intrinsèque et non comme moyen d'éviter la syndicalisation.* Outre le fait que je crois aux vertus de la négociation collective, de chercher à éviter la syndicalisation présente plusieurs inconvénients. Le premier est que les syndicats sont plus susceptibles de participer à l'effort d'adaptation des innovations aux ateliers existants si on ne se sert pas de ce réaménagement comme moyen d'exclure le syndicat de l'entreprise. Le deuxième est que, même si la plupart des projets aux États-Unis ont été réalisés dans des bureaux et des ateliers non syndiqués, la coopération syndicat-patronat est à la hausse. Des projets tels que ceux de Harman Industries, Weyerhaeuser, Tennessee Valley Authority, Rushton Coal Mines et Rockwell International attestent de la valeur de cette coopération.

Ainsi que je l'ai dit, GM et UAW ont un programme d'aménagement du travail très actif. L'approche convenue par contrat entre les parties vise à améliorer la qualité de la vie au travail mais, ainsi que le montre

l'expérience de Tarrytown, le patronat, les dirigeants syndicaux et les travailleurs s'intéressent tous sincèrement aux résultats de l'entreprise. Irving Bluestone, le vice-président international de l'UAW, décrit le programme conjoint GM-UAW de la façon suivante:

> «L'objectif de notre programme de qualité de la vie au travail est d'accroître la participation et la satisfaction sur le lieu de travail. Si, par suite d'une participation accrue, il est possible d'améliorer les coûts unitaires par le biais d'une meilleure stabilité du personnel et d'une plus grande qualité de la production, cela est très bien.
> Mais si un directeur d'usine considère le projet d'amélioration de qualité de la vie au travail comme un moyen d'accroître la productivité, nous reculons. Un certain nombre de contraintes doivent être respectées: les travailleurs ne doivent pas être contraints de travailler plus, le changement ne doit pas entraîner de licenciements, et les conventions collectives locales et nationales doivent être respectées. Les projets doivent être conçus à partir de la base et la participation des travailleurs volontaire. La première phase de tous les projets vise à établir un climat de respect mutuel entre syndicat et patronat; si tel n'est pas le cas, il n'existe aucune base pour continuer. La direction de l'usine et le syndicat local doivent tous deux s'engager.»

Au cours des cinq ou six dernières années, au fur et à mesure que les activités d'aménagement du travail ont cru en nombre, en diversité et en visibilité, des doutes se sont faits jour aussi bien dans les rangs du patronat que des syndicats. Les dirigeants de l'UAW ont eu du mal à convaincre leurs membres que le programme ne constitue pas une astuce patronale pour accroître la productivité et peut-être affaiblir le syndicat.

Chez GM, les dirigeants à certains niveaux expriment la crainte que ce programme réduira le prestige et l'autorité de la direction. Ces craintes se calment peu à peu, mais peuvent resurgir à la première occasion. Néanmoins, les dirigeants des deux organisations ont fait preuve d'une volonté extraordinaire d'aller de l'avant, renforcés par le nombre croissant de cadres locaux et de dirigeants syndicaux qui ont enregistré des expériences positives.

Selon Bluestone, un très petit nombre de projets a échoué, mais il faut encore attendre avant de pouvoir déclarer comme des succès la majorité des projets actuellement en cours.

2. *Reconnaissez la différence fondamentale entre les possibilités existant dans un atelier nouveau et un atelier ancien.* Au début, la plupart pensaient que les principales innovations introduites dans une usine nouvelle pouvaient servir d'inspiration et d'exemple aux dirigeants patronaux et syndicaux des usines existantes. Je suis arrivé à la conclusion que les réalisations enregistrées dans une organisation nouvelle n'aident en rien les dirigeants des organisations existantes à visualiser un avenir différent dans leurs services et ne constituent pas un stimulant efficace.

Les raisons en sont nombreuses et ne se limitent pas au fait qu'une structure de travail particulière qui donne de bons résultats dans une usine nouvelle peut être tout à fait mal adaptée à une usine ancienne.

Plus fondamentalement, les processus d'innovation (diagnostic, planification, invention et réalisation) sont sensiblement différents dans les usines existantes et nouvelles. Dans les ateliers établis, l'aspiration au changement et le

calendrier de réalisation doivent être beaucoup plus modestes que dans une installation nouvelle.

Les planificateurs doivent se montrer opportunistes dans le choix des aspects de la structure de travail qui peuvent être modifiés: ils doivent se contenter de faire ce qu'ils peuvent quand ils le peuvent. En outre, la principale tâche qui s'impose aux planificateurs dans une organisation ancienne est de dégeler l'ancienne culture de travail et de susciter un potentiel de changement. Pour y parvenir, ils doivent mettre l'accent sur la participation des travailleurs aux décisions quant à la direction et à la méthode du changement.

Heureusement, la littérature technique rend compte d'un nombre croissant d'exemples instructifs de changement dans des organisations existantes. L'usine de Tarrytown constitue un tel exemple.

3. *Évitez les conceptions absolutistes de l'organisation du travail.* Un exemple de cette erreur de raisonnement concerne l'origine et la nature du contrôle: «Les systèmes traditionnels connaissent un contrôle hiérarchique. Le système innovateur est juste l'inverse; par conséquent, on doit s'en remettre à l'autogestion individuelle ou d'équipe.» Un autre exemple de ce raisonnement est le suivant: «Si nous devons faire appel à l'autodiscipline et à la pression des collègues pour minimiser les comportements antiproductifs, alors il n'y a pas de place pour une discipline administrée d'en haut.»

En fait, ainsi que les dirigeants de ces organisations l'ont appris tôt ou tard, un mélange raisonnable de techniques de gestion est de rigueur. Il a fallu qu'un certain nombre d'organisations passent par une période de relâchement de la discipline avant que la direction ne découvre la nécessité de fixer et d'imposer certaines limites au comportement des membres de l'entreprise.

Les responsables commettent une erreur similaire lorsqu'ils postulent qu'une organisation à son point de départ peut atteindre immédiatement son stade de développement idéal. Certains plans d'organisation d'ateliers nouveaux négligent la distinction importante entre l'organisation initiale et l'organisation en régime de croisière. Ces ateliers ouvrent leurs portes avec des travailleurs et des cadres exerçant des rôles et des responsabilités qui reflètent une vision idéaliste de l'organisation parvenue à maturité. Les travailleurs manquent des qualifications techniques et humaines, ainsi que des aptitudes à résoudre les problèmes, qui leur permettraient de fonctionner efficacement. Les cadres ne peuvent se contenter de «faciliter», ils doivent donner une impulsion positive.

La délégation des pouvoirs est la pierre angulaire de l'aménagement du travail. Cette délégation doit être fondée sur une évaluation serrée des qualifications et des aptitudes existantes de la main-d'oeuvre et une vision réaliste de leur potentiel d'expansion.

4. *Ne vous posez pas en partisan d'une solution; établissez plutôt une méthode de recherche des solutions.* Les dirigeants et les planificateurs doivent inculquer à leur personnel une «façon de penser» l'analyse et la conception de structures de travail innovatrices, et non pas imposer les structures elles-mêmes. C'est là un élément clé de ma conception à trois niveaux des activités d'aménagement du travail. Il est moins bon (et parfois nuisible) de promouvoir des techniques particulières — par exemple, enrichissement du travail, concepts d'équipe, partage des gains de productivité — que de

promouvoir la diffusion d'un processus de planification et d'analyse innovateurs.

PRINCIPES SOUS-TENDANT LE CONCEPT À TROIS NIVEAUX DE L'AMÉNAGEMENT DU TRAVAIL

La plupart des tentatives les mieux réussies en matière d'aménagement du travail sont basées sur les principes suivants. Je les ai élaborés en m'appuyant surtout sur mon expérience plutôt qu'à partir des théories de science sociale.

1. Il est essentiel, lors de la conception de l'aménagement du travail, de manifester un engagement absolu face aux résultats qui sont visés (voir la droite du Tableau). Il faut aussi choisir, de façon pragmatique, les techniques utilisées à ces fins (voir la gauche du Tableau).
2. Reconnaissez qu'il n'existe aucun ensemble de préférences et de priorités relatives à la qualité de la vie au travail qui soit universellement applicable. Les hypothèses portant sur ce qui pourrait améliorer l'expérience humaine ne sont utiles que dans la mesure où l'on peut les mettre à l'essai auprès des personnes concernées et les réviser, les abandonner, voire les remplacer, le cas échéant. Ceci s'applique également à la détermination des résultats reliés à l'entreprise, résultats que la culture de travail se doit de promouvoir.
3. Acceptez que la plupart des techniques ont un impact sur les résultats reliés à l'entreprise et aux personnes, mais qu'elles modifient d'abord la culture de l'organisation. Même si lors de la conception, les planificateurs laissent de côté les considérations d'ordre culturel, celles-ci vont toutefois émerger comme les éléments les plus importants de l'activité en question. Les participants et les observateurs reconnaissent rapidement la motivation, la coopération, la résolution de problèmes, l'ouverture et la bonne foi qui caractérisent souvent les tentatives couronnées de succès.
4. Définissez les attitudes, relations et capacités qui favoriseraient tant le rendement de l'entreprise que la qualité de la vie au travail. Utilisez ces attributs culturels comme critères approximatifs guidant la conception de la structuration du travail. Dans de nombreux cas, la dualité des objectifs n'existe pas, et (ou) on ne définit pas ce que constitue une culture de travail idéale. Il n'est pas nécessaire de disposer d'une méthodologie très élaborée, mais il convient de développer une certaine façon de penser.
5. Assurez-vous de la compatibilité, sur le plan technique, des divers éléments des pratiques de conception et de gestion — système de récompenses, répartition des tâches, système d'évaluation du rendement, symboles de prestige et style de leadership — de façon à ce qu'ils se renforcent et se complètent les uns les autres. Lorsque les éléments de l'aménagement du travail transmettent des signaux qui sont communs ou compatibles, la culture fait preuve de conséquence sur le plan interne; par contre, la transmission de «signaux ambigus» produira de l'ambivalence. Par ailleurs, plus de plan de structuration du travail est complet et plus les éléments de la conception sont compatibles, plus l'aménagement sera en mesure de produire une culture de travail distincte.

Reproduit avec l'autorisation de la *Harvard Business Review*. «Work Innovation in the United States» par Richard E. Walton (July-August 1979). Copyright © 1979 by the President and Fellows of Harvard College; tous droits réservés.

UN CONTRAT DE TRAVAIL COLLECTIF ET LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL*

par Louis E. Davis
Professeur
École supérieure de gestion
Université de Californie

et

Président
Centre de qualité de la vie au travail
Institut des relations industrielles
Université de Californie

et

Charles S. Sullivan
Syndicat des travailleurs de l'énergie et de chimie**
Sarnia (Ontario)

INTRODUCTION

Dans la tradition nord-américaine selon laquelle la théorie découle de la pratique, le présent document relate une innovation qui pourrait devenir importante dans les relations de travail. Ce résultat représentant l'aboutissement d'un processus pratique pourrait devenir essentiel à l'émergence de nouvelles formes de collaboration entre le syndicalisme et le patronat. Ce qui est relaté ici, c'est le phénomène extrêmement rare de la participation syndicale à la conception de l'organisation d'une nouvelle usine chimique et l'émergence d'une nouvelle forme de contrat de travail faisant suite à la négociation collective et conforme à la philosophie organisationnelle qui a guidé cette conception.

Depuis quelques années, la méfiance règne à l'égard de la question d'une collaboration entre syndicat et patronat pour la mise en place de nouveaux milieux de travail et de conditions susceptibles de donner naissance à des relations satisfaisantes entre le travail, d'une part et les besoins, les attentes et les buts de ceux qui accomplissent le travail, d'autre part. Le patronat et les syndicats ont été paralysés et, dans bien des cas, ils le demeurent par les incertitudes qui accompagneraient l'abandon d'une tradition vieille de 200 ans marquée 1) par l'instrumentalisme, c'est-à-dire par le travail considéré comme un moyen, la fin étant de satisfaire les besoins personnels des particuliers hors du lieu de travail et 2) par le contrôle du comportement extérieur des travailleurs pour la réalisation des buts de l'organisation ou de ses gestionnaires. Cette immobilité caractérise toutes les sociétés occidentales à l'étape actuelle de leur évolution. Elle a donné naissance à des réactions qui sont en partie satisfaisantes et qui sont ou bien de nature politique (mitbestimmung ou représentation des syndicats aux conseils d'administration des sociétés en Europe de l'Ouest) ou de nature économique — (plans Scanlon, bonis fondés sur le temps gagné, etc., aux États-Unis, Davis, 1979). En profondeur, ces réactions à la réalité nouvelle des exigences d'une meilleure qualité de la vie au travail

*Les auteurs remercient très sincèrement de l'aide qu'il leur a fournie M. Norman Halpern, consultant, Shell Canada Ltée.

**Anciennement le Syndicat international des travailleurs des industries pétrolière, chimique et atomique.

(Yankelovitch, 1979) peuvent souvent être considérées comme une façon ou bien d'éviter la nécessité de créer de nouvelles relations entre le syndicat et le patronat pour réagir aux nouvelles exigences qui se font jour au lieu de travail ou bien de répondre aux besoins et aux attentes déclarés par de simples modifications des réponses habituelles: plus d'argent, moins de travail, etc. Tout cela se déroule au moment où de profonds changements marquent les sociétés occidentales quant au sens et à l'objet du travail et quant aux relations qui existent entre les membres de la société et le travail à effectuer dans cette société. De tels défis indiquent la transition, au sein des sociétés modernes, entre la période historique des 200 dernières années, l'ère industrielle, et l'ère post-industrielle de demain.

Les efforts d'un syndicat tourné vers l'avenir et d'un patronat tourné vers l'avenir pour la mise en place de nouvelles relations entre les travailleurs et le travail a imposé aux deux groupes la nécessité de forger entre eux des relations nouvelles et mieux adaptées que les relations traditionnelles entre patronat et syndicat. Le syndicat (Syndicat international des travailleurs des industries pétrolière, chimique et atomique) et le patronat (Shell Canada Ltée) en sont venus à percevoir le contrat collectif officiel comme le moyen d'appuyer ou de défavoriser la mise en place de nouvelles relations dans le lieu de travail, c'est-à-dire que le contrat collectif devenait un élément du «système de soutien social». Le contrat collectif qui a fait suite au processus de négociations libres et franches a été façonné par le fait que, des deux côtés, on concevait le contrat comme un instrument habilitant devant constituer, en fin de compte, l'instrument central de soutien du système social ou la constitution générale appuyant l'évolution de pratiques particulières d'adaptation et de collaboration.

La conception conjointe récente, au Canada, d'une usine chimique complexe pour la fabrication du polypropylène et de l'alcool isopropylique et de l'organisation de l'usine, cette conception étant suivie d'un contrat négocié entre le patronat et le syndicat, constitue une expérience d'apprentissage d'une importance extrême. C'est que cette conception innove sur trois plans: c'est la première conception conjointe technique et sociale d'une usine très complexe faisant appel à un processus continu et automatisé et du système social ou de l'organisation connexe; c'est la première conception conjointe entreprise avec la participation à la fois du syndicat et de la direction; et c'est la première fois aussi qu'un contrat de travail est négocié en réponse à une conception de l'organisation (et du travail) qui constitue une solution de remplacement par rapport à la bureaucratie (Davis, 1977). Tout comme dans le cas des autres précédents importants qui ont marqué les premières manifestations de l'époque post-industrielle, par exemple, la conception technique dans l'usine d'assemblage des voitures Volvo à Kalmar, Suède (Gyllenhammer, 1977), cette innovation va se présenter à l'esprit et il faudra l'examiner dans tous les efforts futurs du monde syndical et du patronat visant à établir des relations de travail fondées sur autre chose que sur l'affrontement.

En vue de mieux comprendre cette remarquable nouveauté, nous allons explorer l'historique de la conception de cette nouvelle usine sur le plan de l'organisation, les particularités de cette conception et, enfin, la substance du contrat de travail. Un rapport détaillé sur la

conception de l'entreprise est actuellement en préparation et doit être publié sous la forme d'un rapport de cas.

HISTORIQUE DE LA CONCEPTION

L'historique de la conception remonte au début des années soixante-dix, époque où la division de la fabrication de Shell Canada Ltée a entrepris des études sur sa manière particulière de gérer ses travailleurs et d'utiliser leurs capacités. Des recommandations importantes ont alors été faites, quelques-unes ont été appliquées et beaucoup, semble-t-il, ont été prévues pour 1975, année où devait commencer la conception de l'usine de polypropylène et d'alcool isopropylique. Dans l'ensemble, les recommandations des études antérieures signalaient la nécessité d'améliorer la qualité de la vie au travail des travailleurs des raffineries et des usines chimiques. Ces travailleurs, bien rémunérés et profitant de bonnes conditions de travail, recherchaient, a-t-on constaté, un plus grand degré de contrôle à l'égard des décisions touchant leur vie au travail et étaient empêchés d'utiliser pleinement les connaissances et l'expérience considérables qu'ils avaient acquises. Les rôles habituels d'une organisation fonctionnant à la manière traditionnelle, si éclairée qu'elle fût, imposaient des restrictions inutiles aux travailleurs. Voici quelques observations caractéristiques de ceux-ci:

«Je fais fonctionner une machine de 5 (ou de 10) millions de dollars, mais je dois obtenir l'approbation du contremaître au sujet d'un repas en surtemps lorsqu'on me demande de demeurer au travail plus tard que mon heure de départ habituelle.» «Je dois attendre que le contremaître arrive pour signer une demande de travaux d'entretien. Tout ce qu'il fait, c'est d'ajouter sa signature sur la formule après m'avoir demandé si le travail est nécessaire.» La principale préoccupation de la direction de Shell, préoccupation importante du syndicat d'ailleurs, était constituée par les problèmes physiologiques et psychologiques liés au travail par poste.

Au début des années soixante-dix, les problèmes des travailleurs liés à la rémunération, à la sécurité, au contrôle des décisions relatives au lieu de travail, au travail par poste, au développement personnel, à la participation à l'orientation de la vie de travail de chacun, tout cela globalement en est venu à être désigné selon l'expression «qualité de la vie au travail». Au moment où la conception de la nouvelle usine fut entreprise, les participants connaissaient bien ce concept et savaient très bien que la qualité de la vie au travail serait grandement influencée par la conception de l'organisation et celle des tâches.

PROCESSUS DE CONCEPTION

En 1975, au moment où devait commencer la conception de l'usine de polypropylène et d'alcool isopropyle, le gestionnaire qui avait entrepris les premières études fut invité à devenir le conseiller interne aux fins de la conception de l'organisation. C'est ainsi que les questions de la qualité de la vie au travail furent incorporées au processus de la conception. La sensibilité aux questions de la qualité de la vie au travail amena les gestionnaires supérieurs à désigner un gestionnaire des opérations ou surintendant de la future usine qui se préoccuperait de cette question et qui s'y connaîtrait. Selon la tradition de la société, ce gestion-

naire serait aussi chargé de concevoir l'organisation, de coordonner le génie de l'entreprise et de faire passer l'usine à l'étape de la production. Avant la nomination de l'équipe de la conception, le conseiller interne a aidé à préparer le travail au gestionnaire des opérations en examinant les études déjà réalisées par la société ainsi que les innovations adoptées récemment par d'autres sociétés de l'industrie. Le nouveau gestionnaire des opérations ou surintendant fut autorisé à entreprendre la conception de la nouvelle organisation sans tenir compte des structures de gestion et des conceptions des tâches existantes, essentiellement bureaucratiques et scientifiques. Il était libre de recommander des solutions de remplacement viables qui seraient élaborées par l'équipe de la conception et qui conviendraient aux exigences de la nouvelle usine et du nouvel effectif.

La nomination du consultant externe a conduit à l'adoption de l'approche de la conception fondée sur des systèmes socio-techniques ainsi qu'à la formation d'une équipe de la conception et d'un comité d'orientation composé d'administrateurs supérieurs de tous les éléments pertinents de la société. La composition de l'équipe de la conception s'est modifiée dans le temps à mesure qu'on passait à la conception des divers niveaux et des diverses parties de l'organisation. À la fin du processus, elle était constituée uniquement de gestionnaires locaux et de chefs syndicaux alors que, au début, elle avait compté parmi ses membres les conseillers interne et externe, le surintendant, le surintendant adjoint, divers experts, le surintendant de la raffinerie connexe, les gestionnaires de l'emplacement d'ensemble de la future usine, des représentants des services des relations de travail et des relations industrielles de la société et, un peu plus tard, les chefs locaux et régionaux du Syndicat international des travailleurs des industries pétrolière, chimique et atomique. Il va sans dire que, durant tout ce processus, les relations entre le patronat et le syndicat ont été très bonnes et continuent de l'être.

La technologie et le système technique choisis faisaient appel à un traitement en continu exigeant divers récipients, réacteurs et moyens de contrôle à distance des réactions chimiques, toutes choses qui pourraient être dangereuses physiquement si le travail n'était pas bien fait. Les coûts de l'équipement et de la mise en place des instruments exigeaient une immobilisation massive représentant environ 2 millions de dollars par employé. Les caractéristiques de la technologie utilisée, la taille de l'investissement et le petit nombre des employés (150) entraînaient que le succès économique dépendrait de la bonne volonté et du zèle de ce petit nombre d'employés. La reconnaissance du fait que des niveaux supérieurs de technologie, souvent accompagnés de très grandes dépenses en immobilisations accroissent la dépendance des organisations à l'égard de leurs travailleurs, contrairement aux prédictions de certains ingénieurs, était essentielle au processus de conception. Cette conscience, ajoutée au fait que la société avait déjà examiné et cherché des relations de travail qui traduiraient le niveau élevé des responsabilités confiées aux travailleurs, a fait qu'on était peu satisfait des structures de gestion bureaucratiques et scientifiques alors caractéristiques de l'industrie.

Le processus de conception a commencé sans l'apport du syndicat. L'équipe de la conception comprenait très bien la dépendance

accrue à l'égard des travailleurs découlant d'une technologie avancée et comprenait bien aussi la nécessité d'examiner l'impact de la nouvelle usine sur la raffinerie adjacente existante. Le processus initial a porté essentiellement sur l'étude des contraintes que devaient accepter les premiers membres de l'équipe de la conception et sur l'exploration des réponses à la question de savoir quel était le genre de société qu'on allait créer dans la nouvelle usine. Ces explorations des valeurs sociales et organisationnelles ont amené la formulation d'une charte générale ou philosophie organisationnelle qui a servi de guide à la conception et, plus tard, à l'exploitation de l'usine. Cette philosophie de l'organisation mettait l'accent sur la coopération, la participation, le contrôle de soi, l'autonomie, la variété et les carrières, tout cela étant considéré comme les caractéristiques essentielles de la société de la future usine. La sécurité ne faisait pas l'objet d'une mention particulière.

PROCESSUS DE CONCEPTION CONJOINT REGROUPANT LE SYNDICAT ET LA DIRECTION

La question de la juridiction du syndicat a fait l'objet d'un long débat. Certains s'attendaient à ce que le syndicat de la raffinerie exerce sa juridiction sur la nouvelle usine lorsque celle-ci serait terminée; d'autres, non. D'aucuns affirmaient que cela n'avait pas d'importance puisqu'il appartenait à la direction de concevoir et d'organiser le travail. D'autres s'inquiétaient des conséquences négatives qu'entraînerait la présentation au syndicat, comme un fait accompli, d'une conception achevée. Le consultant de l'équipe de la conception a demandé aux autres membres si l'exclusion du syndicat n'était pas contraire à la philosophie de l'organisation et aux principes de la cohérence dans la conception des systèmes socio-techniques, principe voulant que les méthodes de conception et les caractéristiques de l'organisation soient cohérentes (Cherns, 1976). Tous convinrent, en fin de compte, que le succès du fonctionnement futur de cette usine coûteuse et faisant appel à une technologie de pointe était lié, de diverses manières, à la participation du syndicat.

Enfin, après une longue étude, l'équipe de la conception reconnut que le syndicat représenterait les futurs membres de l'usine et l'invita à jouer un rôle de partenaire dans l'élaboration de la conception de l'organisation, des tâches, de la rémunération, de la formation et des moyens de contrôle. Une telle participation du syndicat comme fondement du succès des opérations est contraire à tous les clichés relatifs à une technologie avancée, aux grandes sociétés et aux processus de génie et de gestion.

Le syndicat accepta à deux conditions: 1) il serait partenaire à part entière dans le processus de consultation et 2) son rôle resterait bien visible. Ces conditions furent acceptées rapidement. La participation des représentants syndicaux offrait le moyen de capter et d'utiliser les connaissances organisationnelles accumulées au niveau du travail. Les premières inquiétudes furent rapidement oubliées à mesure qu'apparaissait la grande qualité de l'apport syndical et les gestionnaires se félicitèrent de leur sagesse.

Plus tard, le consultant extérieur eut l'occasion d'interviewer le directeur national du syndicat pour le Canada. Celui-ci fut invité à dire pourquoi il avait accepté la participation de son syndicat au

processus de conception malgré la tradition selon laquelle, en Amérique du Nord, beaucoup de syndicats s'étaient opposés aux activités relatives à la qualité de la vie au travail. Sa réponse est très instructive:

> «Nous serions de bien mauvais chefs syndicaux si nous ne profitions pas de l'occasion fournie par la direction de participer à la satisfaction des besoins des travailleurs relatifs à la qualité de la vie au travail. Si vous croyez que seuls les gestionnaires connaissent des problèmes de la part de nos membres du fait que ceux-ci sont leurs travailleurs, c'est que vous n'êtes pas conscient des nombreux problèmes semblables que nous apportent nos membres et, en particulier, les plus jeunes d'entre eux. Nous devons profiter de chaque occasion qui s'offre à nous d'apprendre à trouver les moyens de régler les problèmes relatifs à la qualité de la vie au travail soulevés par nos membres si nous voulons être un syndicat fort et viable.»

Quel a été le rôle du syndicat dans le processus de la conception? Quel a été son apport à la conception? La conception aurait-elle été la même sans lui? Comment cet apport a-t-il été profitable aux futurs syndicalistes qui allaient faire partie de l'organisation nouvelle? Il est difficile de répondre à ces questions à cause des relations qui en sont venues à s'établir. Bien vite, les gestionnaires ont accepté les chefs syndicaux comme étant leurs égaux et inversement. Chacun a fait son apport à titre de particulier dont on appréciait hautement la présence au sein de l'équipe de la conception. L'équipe faisait appel à ses membres à titre d'experts d'après leur réputation, leurs connaissances et leur expérience. Beaucoup de propositions ont pris naissance par une interaction synergique entre les membres de l'équipe, qu'il s'agisse de syndicalistes ou de gestionnaires. Les propositions relatives aux caractéristiques de l'organisation et des tâches ont été examinées par le syndicat et par la direction, tous deux désireux d'identifier des effets secondaires imprévus sur les membres de quelque niveau que ce soit. Le principal apport des représentants syndicaux semble avoir porté sur les propositions relatives aux modules fondés sur les connaissances et les aptitudes et appliquées à l'avancement, à l'entretien, aux heures de travail, à la constitution des équipes de travail et au système des postes. De plus, les représentants syndicaux ont contribué à l'élaboration du rôle du coordonnateur de l'équipe, du rôle du représentant syndical local et à la rédaction du manuel des bonnes pratiques de travail. Les détails de la structure de l'organisation et des tâches feront l'objet d'une publication distincte.

PROCESSUS ET RÉSULTATS DE LA CONCEPTION

Avant d'examiner les résultats du processus de conception, c'est-à-dire la conception de l'organisation et des tâches, il nous faut jeter un coup d'oeil sur l'historique de la qualité de la vie au travail, qui a exercé une influence sur la collaboration entre le syndicalisme et le patronat en Amérique du Nord. En 1975 il se manifestait une grande préoccupation, une grande incertitude et une grande méfiance au sujet de la qualité de la vie au travail. La plupart des chefs syndicaux, tout en reconnaissant qu'il fallait améliorer la vie au travail, jugeaient que les efforts visant à améliorer la qualité de la vie au travail étaient dominés par des initiatives de la direction visant

l'amélioration de la productivité. Ils se considéraient comme exclus de certains domaines qui avaient été les leurs jusque-là. En outre, les développements relatifs à la qualité de la vie au travail avaient tendance à mettre l'accent sur la participation directe des travailleurs sans égard aux effets de cette situation sur le rôle de représentants acquis péniblement par les syndicats. Il en résultait ou bien le rejet pur et simple, de la part de presque tous les syndicats, des initiatives relatives à la qualité de la vie au travail ou encore un affrontement avec la direction des entreprises au sujet de particularités tellement nombreuses que les initiatives en question s'en trouvaient paralysées.

Le processus de la conception commença par l'analyse du caractère central de la technologie avec laquelle le système social envisagé allait entrer en interaction. Cette analyse menée avec l'aide de technologistes aborda la conclusion selon laquelle le processus envisagé et le processus existant de fabrication, tout en étant des processus continus et automatisés, comportaient un nombre important de variables incontrôlées. Les usines semblables les plus nouvelles accusaient un degré d'utilisation très faible, cela pour diverses raisons. Réagissant à ces constatations, l'équipe de la conception opta pour des formes d'organisation où l'apprentissage serait très actif et où il y aurait amélioration du temps de réaction aux perturbations qui se présenteraient. Plus les membres de l'organisation apprendraient à contrôler les variables, plus ils seraient capables de réglementer le processus et d'accroître l'utilisation de l'usine, augmentant ainsi les chances de succès économique. Chaque pourcentage d'accroissement de l'utilisation produirait des rendements économiques considérables. L'ordinateur est hors-ligne, ce qui facilite l'apprentissage. Les programmes informatiques nécessaires ont été conçus de manière à ce que les utilisateurs puissent se servir de l'ordinateur dans le mode des opérations en déroulement. Au point de vue de ce que l'on savait au sujet des variables pertinentes, les boucles croisées programmées dans l'ordinateur constituent effectivement le maximum au point de vue de l'optimisation plutôt qu'à celui du contrôle. L'ordinateur répond aux demandes qui lui sont adressées par les opérateurs au sujet de l'effet à court terme des variables à divers niveaux de contrôle, mais les décisions sont prises par les exploitants. Les opérateurs reçoivent des calculs techniques et des données économiques, toutes choses qui, selon la tradition, ne sont communiquées qu'au personnel technique, et cela favorise l'apprentissage et l'autoréglementation. De cette manière, l'apprentissage des opérateurs est favorisé. En utilisant l'expérience des opérateurs ainsi obtenue, les programmes sur ordinateur peuvent être mis à jour de manière à favoriser encore davantage l'apprentissage, et ainsi de suite par interaction.

Le choix d'un modèle d'organisation favorisant l'apprentissage a influencé la structure de l'organisation, des tâches, de la rémunération, etc. Ce modèle a appuyé la décision de considérer, sur le plan de la structure, l'ensemble de l'usine comme une seule unité organisationnelle sans limites internes, de telle sorte que la connaissance d'un système plus étendu puisse être acquise. Il a eu une influence sur la décision de ne pas créer de tâches ou de postes particuliers comportant des limites fixes et des descriptions de tâches. Le choix que l'on a fait a été de confier le travail à faire à l'ensemble de l'équipe. C'est l'équipe qui,

quotidiennement au besoin, attribuerait les tâches à exécuter aux membres en fonction des capacités et des compétences de ceux-ci ainsi que de la localisation matérielle des unités d'exploitation. En outre, les besoins d'apprentissage de l'ensemble de l'organisation ont été jugés comme étant appuyés au mieux par un apprentissage individuel sans restriction et c'est ainsi que fut conçu un système de progression ouverte, la paye ou la rémunération étant fondées sur l'acquisition des connaissances et des compétences.

La structure de l'organisation a été influencée le plus par l'application du concept de l'organisation considérée comme une série d'unités organisationnelles (socio-techniques) se perpétuant elles-mêmes et soutenues par les exigences de l'apprentissage. Deux séries de critères ont été appliquées: 1) on localiserait les frontières des unités organisationnelles de telle manière que les membres de l'organisation possèdent des revenus identifiables, qu'ils puissent apporter des intrants au contrôle, qu'ils possèdent les capacités de réaction nécessaires quant à leur nombre, à leurs capacités, à leur compétence et à leurs connaissances; et 2) le critère socio-technique (Cherns, 1976), selon lequel l'identification de la réaction et de l'accès à la source d'une perturbation, d'une interruption ou d'un écart doivent se trouver à l'intérieur des mêmes limites. En outre, la structure a été influencée du fait qu'elle était perçue à la fois comme une mini-société et comme un instrument de transformation (d'exécution d'un travail). Le caractère de mini-société de cette structure a mis en lumière certaines fonctions: solution des problèmes, coordination, maintien du système social, solution des conflits, avancement personnel, équité, justice sur les lieux de travail, travail par poste, etc.

La conception choisie traitait l'ensemble de l'usine et ses processus comme une seule unité organisationnelle. Une équipe de 18 personnes plus le coordonnateur de l'équipe fait fonctionner tous les processus, y compris les laboratoires, l'expédition, l'entreposage et de nombreux aspects de l'entretien de chaque poste. Les équipes exigées par un fonctionnement ininterrompu (24 heures par jour, 365 jours par année) seraient appuyées par des planificateurs, des ingénieurs et des gestionnaires et par une équipe de 14 instructeurs-hommes de métier à l'entretien et de deux spécialistes de laboratoires le jour. La conception de l'organisation a été encore influencée par des questions sociales causées par de fortes pressions négatives au sujet du travail par poste. L'équipe de la conception s'est efforcée de réduire le plus possible le travail par poste et de partager également les aspects positifs et négatifs de la vie de travail. La conception prévoit six équipes de travail par poste consistant chacune en 18 personnes plus un coordonnateur. Chaque équipe travaille selon un système de rotation et contrôle en retour toutes les activités de travail de l'usine. En fonction de l'horaire de 37.5 heures par semaine adopté pour l'usine, il faut 4.5 équipes en vue d'un fonctionnement en permanence. La conception retenue prévoit que 1.5 équipe de travail par poste, en moyenne, soit en activité le jour, les groupes suivants en faisant partie: 14 instructeurs-hommes de métier à l'entretien, 2 spécialistes des laboratoires et 2 magasiniers-programmeurs. L'équipe du travail par poste s'unit aux hommes de métier à l'entretien pour devenir l'effectif à l'entretien tout en acquérant une formation aux métiers de l'entretien. De cette

manière, l'aptitude à répondre aux problèmes d'entretien existe dans chaque poste à l'égard des situations d'urgence, la capacité d'entretien étant plus forte le jour. Cette structure de 6 équipes pour le travail par poste permet aux membres de chacune des équipes de consacrer environ 53 p. 100 de leur temps de travail au travail de jour. Si une expérience future relative à la journée de travail de 12 heures devait être couronnée de succès, 72 p. 100 du temps de travail de chaque membre serait consacré au travail de jour, comparativement à 33 p. 100 selon l'organisation traditionnelle des équipes du travail par poste.

Ainsi, une équipe de 18 personnes plus le coordonnateur fait fonctionner toute l'usine, y compris les activités d'administration, de laboratoire, d'expédition, d'entreposage et d'entretien de celle-ci. Il n'est pas étonnant que la structure de l'organisation soit aplatie; elle comporte trois niveaux — les équipes et leurs coordonnateurs, les gestionnaires des opérations et le surintendant de l'usine. Le niveau des contremaîtres de jour que l'on trouve dans les raffineries et les usines chimiques traditionnelles est éliminé puisque ces personnes sont maintenant les conseillers techniques du personnel. Au sein des équipes, la structure est délibérément amorphe, ce qui permet à l'équipe de confier des tâches à ses membres selon les besoins. En outre, aux fins de la continuité de l'organisation, diverses fonctions d'animation, y compris la planification et la coordination, ont été confiées aux membres de l'équipe.

Les membres de l'équipe ont reçu une formation qui leur permet d'accomplir une foule de tâches de maintien du système social, y compris la solution des problèmes, la volonté de faire face aux problèmes, le règlement des conflits, l'établissement des normes, etc. Chaque équipe compte un représentant syndical qui est un de ses membres. Cela est d'une importance toute particulière puisqu'il existe très peu de règles et que la formulation du contrat de travail est plutôt lâche et laisse aux membres de l'équipe le soin de déterminer leur vie de travail de tous les jours. Un manuel des bonnes pratiques de travail a été rédigé avec l'aide du syndicat et il sert de guide administratif régissant des activités particulières liées au travail, par exemple les repas en surtemps, etc. Des descriptions qu'on trouve fréquemment dans des contrats de travail et qui rendent ceux-ci rigides et sujets à des contestations juridiques au sujet des activités liées au travail font maintenant partie du manuel des bonnes pratiques de travail. Le contrat collectif demeure ainsi le document habilitant que l'on recherchait à l'origine. Le coordonnateur de l'équipe, qui demeure auprès de son équipe en rotation, joue le rôle du représentant de l'équipe entre les postes et du lien avec la direction. Ses principales fonctions sont de fournir à l'équipe une protection limitrophe en servant de médiateur ou de tampon entre son équipe et les exigences de l'environnement; de fournir des connaissances et une formation techniques au sujet des processus; et de jouer le rôle de représentant de la direction durant les postes, c'est-à-dire au moment où il peut constituer le seul administrateur présent. Outre les représentants locaux, la structure syndicale comporte un comité exécutif de cinq personnes, y compris les dirigeants syndicaux qui travaillent à l'usine.

Les membres des équipes ne possèdent pas de titre ni d'affectation liés à des tâches précises; ils

possèdent plutôt des niveaux hiérarchiques ou des niveaux de compétence fondés sur les connaissances et les capacités acquises. L'avancement dépend d'examens de qualification et de tests du rendement portant sur des groupes de connaissances et des modules de capacités particuliers. Ces dispositions permettent une progression ouverte et la satisfaction des différentes exigences individuelles grâce aux nombreux cheminements qui s'offrent à la carrière de chacun. Chaque membre de l'équipe doit acquérir tous les modules de connaissances et d'aptitudes liés aux processus ou aux opérations. Certains de ces modules se retrouvent à chacun des niveaux de la rémunération. Au-delà, les individus ont le choix de combiner les modules des connaissances et des aptitudes de 6 spécialités avec les modules des opérations pour composer chaque niveau de rémunération. Les compétences spécialisées comprennent les métiers de l'entretien, la vérification de la qualité aux laboratoires, l'entreposage et le calendrier de la production. Les diverses combinaisons offrent six cheminements de carrière parmi lesquels chacun peut faire son choix. Les particularités des voies choisies dépendent conjointement des besoins de l'organisation et des désirs des individus. Les intérêts de l'usine et de chaque membre se combinent dans l'offre et l'appui d'une formation qui est toujours disponible et ils sont renforcés par le système de la paye et de la rémunération. Plus on a acquis de groupes de modules des connaissances et des capacités, plus le niveau salarial est élevé et plus chaque membre est en mesure d'avancer à son propre rythme jusqu'au sommet. On suppose que chacun s'efforce d'atteindre le niveau maximum auquel il est capable de parvenir, mais il n'y a pas de limite temporelle d'imposée à ce processus. Personne n'est forcé d'avancer, toutefois, et le fait de ne pas apprendre ni d'avancer ne saurait nuire à l'avancement d'autrui. Ce sont là des normes établies par les membres de l'équipe au début du fonctionnement de l'usine.

CONTRAT COLLECTIF

Lorsqu'a été achevée la conception de l'organisation (certaines particularités ont été ajoutées plus tard), ce fut le moment de passer à la conception du recrutement, de la sélection et de la formation. Les représentants syndicaux assumèrent alors un double rôle — celui de continuer à travailler au sein de l'équipe de la conception et celui de participer à la négociation collective d'un contrat de travail pour la nouvelle usine. Ont participé à la négociation au nom de la direction: le gestionnaire du centre de fabrication, le surintendant de l'usine chimique et le gestionnaire des relations de travail. Le comité négociateur du syndicat était composé des dirigeants locaux et régionaux qui faisaient partie de l'équipe de la conception ainsi que de cinq des instructeurs-hommes de métier qui avaient été transférés de la raffinerie à l'usine chimique pour mettre en place l'équipe de l'entretien.

À la suite de négociations serrées, on avait en mains un contrat de travail sans précédent. Comme nous l'avons mentionné plus haut, ce contrat est unique en son genre du fait qu'il constitue le premier contrat de travail élaboré conformément à la conception d'une organisation post-bureaucratique mettant l'accent sur la réalisation d'une meilleure qualité de la vie au travail pour ses membres. À la table de négociation, les représentants du syndicat et de la direction con-

prenaient tous la nature fondamentale de la nouvelle organisation, fondée sur le contrôle de soi, l'apprentissage et la participation, sur des affectations de travail souples et sur une structure évolutive dans laquelle n'étaient précisés que les éléments essentiels au bon fonctionnement de n'importe quelle organisation, c'est-à-dire les précisions critiques minimales (Cherns, 1976). Tous comprenaient que la conception était en fait une structure minimale qui serait détaillée à la suite d'expériences subséquentes. Cet apprentissage constituait l'opposé des expériences antérieures acquises au sein d'une organisation bureaucratique où tous les aspects de la structure et des relations étaient entièrement détaillés. Tous convenaient que la survie de l'organisation et l'amélioration de la qualité de la vie au travail pour les membres émaneraient des structures et des pratiques détaillées que créeraient les personnes vivant dans l'organisation, de la participation des membres à la solution des problèmes de l'organisation ainsi que de la rétroaction et de l'utilisation de l'apprentissage collectif et individuel.

Le syndicat aussi bien que la direction semblent avoir conclu que la protection et l'élaboration de la forme de l'organisation constitueraient les meilleurs moyens pour eux de s'acquitter de leurs responsabilités et de favoriser la satisfaction de leurs propres besoins et de ceux de leurs commettants. Cette même conception a amené les deux groupes à conclure que la souplesse et le soutien devraient être les principaux caractères du contrat de travail. Le contrat favorise et traduit la souplesse et il constitue lui-même un document évolutif des conditions habilitantes conformes à la conception de l'organisation. C'est comme si le principe de la détermination critique minimale avait été appliqué par les négociateurs. Des deux côtés on a fait des concessions importantes pour appuyer l'avènement du contrat collectif. La direction n'a pas insisté sur la clause habituelle des droits de la direction dans le contrat en acceptant plutôt les droits généraux formulés dans les statuts. Par ailleurs, elle a accepté la déduction obligatoire des redevances syndicales comme instrument nécessaire de la continuité du syndicat. Sans qu'il s'agisse là d'une concession, le syndicat, quant à lui, n'a pas exigé une clause d'ancienneté, si ce n'est dans le cas des mises à pied, puisque l'avancement ouvert est une des caractéristiques essentielles de l'organisation. Les dispositions relatives à la formation continue et à des examens de classification objectifs donnent à chaque travailleur des possibilités égales d'avancer jusqu'au niveau le plus élevé où ses aspirations, ses capacités et son énergie puissent le mener. Dans ces conditions, le syndicat n'a pas jugé nécessaire la clause d'ancienneté habituelle.

L'examen du contrat permet de constater comment la souplesse et le soutien se sont exprimés dans la formulation du contrat. Celui-ci commence par un avant-propos peu conforme à la tradition et donnant le ton du texte qui suit. Voici d'ailleurs le texte complet de cet avant-propos:

> «L'accord qui suit a pour objet d'établir un cadre habilitant dans lequel puisse être élaboré et soutenu un système organisationnel qui assure le fonctionnement efficace et concurrentiel d'une usine chimique d'une importance mondiale et fournisse aux employés un travail significatif et la satisfaction dans l'accomplissement de ce travail. Recon-

naissant que cette entreprise comporte des risques et qu'il existe de nombreux facteurs pouvant imposer des restrictions à l'ampleur des changements qui peuvent se réaliser, la direction et le syndicat soutiennent et encouragent tous deux les politiques et les pratiques qui traduiront leur engagement dans le sens des principes et des valeurs qui suivent:

- Les employés sont responsables et dignes de confiance, capables de travailler ensemble efficacement et de prendre de bonnes décisions au sujet de leurs domaines de responsabilité et des dispositions relatives au travail — à condition de recevoir les pouvoirs, l'information et la formation nécessaires.

- Les employés devraient être autorisés à faire un apport et à atteindre le maximum de leurs capacités et de leur potentiel sans les restrictions qu'imposeraient des barrières artificielles, leur rémunération étant fondée sur les connaissances et les aptitudes dont ils auront fait la preuve plutôt que sur l'accomplissement de certaines tâches à des moments déterminés.

- Pour l'obtention des résultats d'ensemble les plus efficaces, il est considéré comme nécessaire qu'existe un climat favorisant l'initiative, l'expérimentation et la naissance d'idées nouvelles, appuyé par un système de communication à deux sens ouvert et significatif.»

Suivent dix brèves parties portant sur les questions principales. Ce sont:

1. Reconnaissance: le syndicat est reconnu comme le seul agent de négociation.

2. Comité de l'usine: le droit est reconnu au syndicat de posséder un comité de l'usine pour la négociation ou pour d'autres tâches et d'avoir un représentant local au sein de chaque équipe.

3. Griefs: il est précisé uniquement qu'«il sera élaboré et maintenu un système permettant d'assurer la solution prompte et équitable des problèmes à l'usine».

4. Heures de travail et taux de rémunération: il est précisé que la semaine de travail de base est de 37 1/3 heures, que les travailleurs sont rémunérés par un salaire; les niveaux des salaires sont précisés ainsi que les horaires, les postes et la modification de ceux-ci, la rémunération du surtemps et le supplément versé pour le travail par poste.

5. Prélèvement des cotisations syndicales: la société prélève les cotisations mensuelles au nom du syndicat.

6. Ancienneté: le document précise que l'ancienneté s'applique uniquement aux mises à pied et définit l'ancienneté et les conditions de rappel.

7. Vacances: il y est précisé à quelles vacances on a droit selon les années de service.

8. Congés fériés: les 10 congés y sont décrits de même que les conditions de la rémunération des congés fériés.

9. Sécurité et santé: «le syndicat, après avoir consulté les représentants de l'équipe, peut désigner deux représentants aux réunions du comité de la sécurité convoquées

aux fins de la sécurité ou pour les examens des accidents ayant pour résultat des blessures à des employés.»

10. Cessation du contrat: on y précise les dates d'expiration du contrat et le délai requis pour l'avis de cessation ou de révision.

Le contrat n'a pas été très bien accueilli par divers dirigeants des autres syndicats de la région. On en a beaucoup discuté du fait qu'on y voit le précurseur des relations qui peuvent s'établir pour appuyer de nouvelles formes d'organisation et de qualité de la vie au travail.

SOUTIEN DU SYSTÈME SOCIAL

La première année d'application du contrat collectif a été consacrée surtout à la formation des nouveaux employés, à la formation des équipes, à l'essai de l'équipement et à des commandes relatives à l'usine. L'exploitation effective de l'usine par les équipes de travailleurs semble devoir commencer au cours de la deuxième année du contrat. Vers la fin de la première année, tous les travailleurs étaient déjà sur place et les pressions créées par l'absence de règles ou de normes et par l'inexistence de formulations précises dans le contrat ont donné lieu à de longues réunions de mise en place entre le comité exécutif du syndicat et la direction de l'usine. De ces rencontres est né un mécanisme de collaboration pour le soutien du système social permettant le traitement des griefs, réclamé par l'Article 3 du contrat collectif. Il a été créé un comité de révision des normes des équipes, composé de sept représentants des employés, soit un membre de chacune des équipes, de trois représentants de la direction et du vice-président du syndicat. L'unanimité est exigée à l'égard des recommandations du comité et de l'adoption de nouvelles normes. Le comité examine les normes des équipes. Il n'est pas autorisé à prendre des mesures disciplinaires. Si un problème relatif à un membre d'une équipe n'est pas réglé au niveau de l'équipe, c'est-à-dire directement avec le coordonnateur de l'équipe et le représentant syndical, le membre peut en appeler auprès du comité de révision des normes des équipes pour que ce comité tranche la question. Jusqu'à présent, le comité a constitué un moyen efficace de régler les problèmes et d'élaborer des lignes de conduite au niveau du travail.

Plus tard au cours de la première année a été créé un comité conjoint d'information ayant pour rôle de faciliter la tâche très considérable de communiquer et de partager les renseignements entre les équipes qui travaillent 24 heures par jour, tous les jours de l'année. Le comité d'information est composé du coordonnateur et d'un membre de chacune des équipes, ce qui fait 14 membres. Ce comité devait également se révéler un élément important du mécanisme de soutien du système social par lequel l'organisation se maintient.

L'opinion du syndicat au sujet de ce qui s'est passé durant la première année du contrat collectif se dessine en partie dans un article rédigé par le Directeur national du syndicat. Reimer (1979) y affirme:

> «Le programme que nous avons établi avec Shell Canada Ltée à l'usine chimique de Sarnia a fait l'objet de beaucoup de commentaires. Les programmes de ce genre et les autres appellent, bien sûr, une attention constante. On peut toutefois constater déjà que dans ce fonctionnement d'une «société ouverte» où les gens s'expriment plus souvent, il y a

moins de crainte à l'usine et même une plus grande participation aux réunions du syndicat. La nature de l'entreprise a tendance à tenir les gens mieux informés et les réunions où sont prises des décisions qui influencent le bien-être des intéressés reçoivent un ordre prioritaire plus élevé. Je crois comprendre que l'absentéisme est très faible et la qualité de la formation et la souplesse du travail qui se fait à l'usine sont des réalisations concrètes. Mieux le travailleur est formé, plus son revenu est élevé et meilleure l'utilisation que la direction peut faire de lui. Notre contrat collectif comporte une déclaration d'intention et il ne dépasse pas cinq courtes pages. Nous pensons que rien ne sera incorporé arbitrairement au contrat et que, si quelque chose y est ajouté, c'est que cela aura survécu à l'épreuve du temps. Il est intéressant de noter que, dans ce contrat, la direction n'incorpore pas la clause traditionnelle des droits de la direction.»

La première année d'application du contrat collectif vient de se terminer et les négociations sont en cours en vue du renouvellement du document. La direction et le syndicat ont convenus que, à l'exception des modifications des salaires, le contrat signé demeure le même que le contrat collectif décrit plus haut.

CONCLUSION

Le processus de conception et la conception de l'organisation qui en est résultée de même que le contrat collectif de cette usine chimique non bureaucratique indiquent qu'il existe une voie différente, mieux adaptée à l'ère post-industrielle. Cette voie est marquée par un processus de coopération et par l'objectif d'une qualité élevée de la vie au travail pour tous les membres de l'organisation. Encore une fois, nous constatons la démonstration des résultats vigoureux d'une collaboration réelle par rapport à la méthode de l'affrontement dans les relations entre les travailleurs syndiqués et la direction. Il se peut qu'une telle collaboration soit le seul moyen de fournir véritablement une grande qualité de la vie au travail aux membres des organisations.

Le contrat collectif nous fait savoir que «le contrat, à titre de document habilitant» est essentiel à une conception en évolution et, par conséquent, à une forme d'organisation post-bureaucratique. Contrairement à ce que l'intuition nous ferait croire, nous apprenons qu'une technologie élevée accroît la dépendance à l'égard des travailleurs en vue d'un fonctionnement qui soit réussi sur le plan économique. Une dépendance accrue à l'égard des travailleurs renforce l'obligation d'examiner, à l'étape de la conception, les besoins, les aspirations et les buts des membres, c'est-à-dire la qualité de leur vie au travail. Le processus mené conjointement par le syndicat et par la direction appuie plus facilement cet examen et l'émergence de réactions utiles à cet égard. Il montre aussi que le partage des responsabilités relatives à la création d'une organisation nouvelle se fait par la collaboration du syndicat et de la direction. Nous pouvons conclure par l'étude de deux questions. Premièrement, ce contrat collectif novateur aurait-il vu le jour sans l'expérience antérieure du processus d'une conception conjointe de la part du syndicat et de la direction? Deuxièmement, la nouvelle forme d'organisation aurait-elle survécu en l'absence du contrat collectif constituant un document évolutif et habilitant?

À ces questions, il faut donner des réponses indirectes. La longue période de travail en commun, la confiance qui s'est établie, le partage des expériences, l'accord sur une philosophie de l'organisation et la mise en présence, dès le début, des concepts des systèmes socio-techniques et des concepts de la qualité de la vie au travail ont produit des effets. Il n'est pas douteux que le syndicat et la direction avaient acquis un ensemble important de croyances communes qui ont servi de base pour l'étude de leurs besoins particuliers et conjoints et pour l'examen des besoins propres à cette nouvelle forme d'organisation. À ce moment de la vie de la nouvelle organisation, étant donné la fragilité de tout nouveau système social et la forme ouverte et évolutive de sa conception, il semblerait douteux que cette nouvelle forme d'organisation puisse survivre bien longtemps sans l'instrument de réalisation et de soutien que constitue le contrat collectif.

APPENDICE

Philosophie de l'organisation: Critères clés à incorporer à la conception de l'organisation.

1. a) Les employés sont responsables et dignes de confiance.

   b) Les employés sont capables de prendre leurs propres décisions s'ils reçoivent la formation et l'information nécessaires.

   c) Des groupes d'individus peuvent travailler ensemble efficacement comme membres d'une équipe.

2. L'avancement et la croissance selon tout le potentiel et toute la capacité de chacun.

3. La rémunération fondée sur les connaissances et les compétences manifestées.

4. Communications directes, ouvertes et significatives entre les individus.

5. L'information dirigée vers les personnes qui sont le mieux en mesure d'y apporter une réaction rapide.

6. Conception de «tâches complètes» offrant le maximum de participation individuelle.

7. Un système qui offre une rétroaction directe et immédiate d'une manière significative.

8. Le maximum d'autoréglementation et de discrétion.

9. Disparition des obstacles artificiels, traditionnels ou fonctionnels.

10. Des horaires de travail qui réduisent le temps passé au travail par poste.

11. Identification rapide des problèmes et collaboration en vue des solutions.

12. Les erreurs sont examinées au point de vue des leçons à en tirer.

13. Réduction des différences axées sur le prestige.

Reproduit avec l'autorisation de *Journal of Occupational Behaviour*, vol. 1, pp. 29-41, 1980.

PROBLÈMES ET SOLUTIONS LIÉS À LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

par William A. Westley
Directeur
Section de qualité de la vie au travail
Centre des relations industrielles
Université McGill, Montréal

INTRODUCTION

L'amélioration qualitative de la vie au travail fait maintenant l'objet de plus en plus d'ouvrages et de pratiques. Mais, comme le même titre «qualité de la vie au travail» s'applique à toute une gamme de modifications qu'il est proposé d'apporter à certaines organisations professionnelles et à des emplois, il s'ensuit une confusion considérable. L'objet du présent document consiste à établir une typologie de ces programmes ou objectifs axés sur des modifications et à placer ces derniers en regard des problèmes découlant de la fabrication industrielle. Nous nous attacherons principalement à la confusion qui existe entre l'enrichissement des tâches et l'approche fondée sur des systèmes socio-techniques.

À notre avis, les efforts actuellement déployés pour améliorer ou humaniser le quotidien du travail visent la résolution de l'un ou plusieurs des quatre problèmes qui le confrontent: insécurité, inéquité, aliénation et anomie. Ces problèmes constituent des catégories générales entre lesquelles nous pouvons répartir les efforts les plus modernes destinés à humaniser le travail. Chaque problème plonge ses racines dans la nature même des organisations professionnelles au sein de la société industrialisée.

INSÉCURITÉ ET INÉQUITÉ

Les principaux problèmes que confrontant les travailleurs, et qui découlent de l'évolution de la fabrication industrielle ainsi que de sa facette moderne — la société multinationale — étaient liés à l'obtention d'une certaine sécurité et équité. La fabrication industrielle plaçait le pouvoir et la richesse entre les mains des propriétaires et, par la suite, des gestionnaires, ce qui a donné lieu à la coercition et à l'exploitation du travailleur. En réponse à ces menaces, ce dernier a appuyé les mouvements socialistes et syndicaux.

Au cours du premier siècle de la révolution industrielle, seules les réclamations indignées des journalistes et des réformistes ont grandement influé ou attiré l'attention sur les problèmes du travailleur. Toutefois, au début du siècle, le public a pris conscience dans une plus large mesure de ces problèmes et des efforts déployés pour les résoudre. En termes généraux, les mouvements socialistes prenaient le contre-pied de la concentration du pouvoir entre les mains des propriétaires/gestionnaires et de la coercition qui s'exerçait sur les travailleurs,

cependant que les syndicats s'élevaient contre la concentration des profits et l'exploitation des travailleurs.

Nous sommes d'avis qu'il s'agissait là de problèmes inhérents à la fin de la société industrielle, qui avaient eux-même donné le branle à ces organisations. La sécurité d'emploi et la parité salariale constituaient les objectifs que visaient les travailleurs. Pour les réaliser, le mouvement socialiste a essayé de conférer aux travailleurs un pouvoir accru sur les organisations professionnelles, et les syndicats ont négocié pour obtenir une plus grande part des profits des organisations.

Ce sont ces exigences des travailleurs concernant l'obtention de sécurité grâce à un pouvoir accru et d'équité découlant d'un meilleur partage des revenus qui constituent les sources réelles et logiques de leurs revendications actuelles au titre d'une plus grande participation ouvrière, d'une part, et d'une propriété accrue de l'entreprise par les travailleurs, d'autre part. En outre, nous tenons à souligner que ces programmes modernes conviennent surtout à la résolution de problèmes liés à la sécurité et à l'équité.

En fait, si l'on consulte les travailleurs dans les organisations qui recourent à une certaine forme de participation ouvrière, on se rend compte que de telles formules semblent leur offrir un plus grand sentiment de sécurité. En Yougoslavie, par exemple, dans les industries autogérées par les travailleurs, il ne se produit aucune mise à pied. (Une diminution de la demande de biens ou de services se traduit par une réduction des heures de travail de chaque travailleur). De la même façon, ceux qui travaillent dans le cadre de projets axés sur le partage des profits semblent estimer qu'ils retirent une part plus équitable des bénéfices découlant de leur travail.

Toutefois, nous devrions souligner ici que ni la participation ni le partage des profits ne réduit l'aliénation à laquelle sont en proie les travailleurs. Ainsi, Obradovic, French et Rodger (1970), reprenant l'étude effectuée par Blauner (1964) sur l'aliénation en Yougoslavie, révèle que même dans des usines possédées et dirigées par des ouvriers, ces derniers éprouvent une aliénation égale, voire supérieure, ce qui laisse supposer que même si les programmes axés sur la qualité de la vie au travail, qui prônent de confier la direction et (ou) la propriété de l'entreprise aux ouvriers, peuvent résoudre des problèmes concernant l'insécurité et l'inéquité, ils n'ont aucune incidence sur l'aliénation.

Cependant, chaque initiative est rarement purement politique ou économique. La mise en pratique estompe et amalgame les genres analytiques que nous cernons, de sorte que nous devrions veiller à ce que cet état de choses ne jette aucune confusion sur la relation entre les genres de problèmes et les genres de solutions. Ainsi, le partage des profits vise également à susciter une orientation axée sur le sentiment de propriété et, de ce fait, à accroître l'engagement des travailleurs.

Lorsque c'est le cas, nous estimons que le concept a été élargi de façon à inclure de nouveaux rôles de gestion qui sont confiés aux travailleurs. De la même façon, la participation peut se départir de ces répercussions purement politiques aux paliers inférieurs de l'organisation, et c'est effectivement ce qui se produit. Par exemple, dans l'atelier même, la participation est pratiquement apolitique et elle se traduit par

une restructuration des tâches et du groupe professionnel. C'est donc un tort d'utiliser le vocable participation à cet égard.

TRANSITION ET NOUVEAUX PROBLÈMES

À compter de 1850 et jusqu'à la grande dépression de la fin des années 30 et la Seconde guerre mondiale, l'industrialisation tentaculaire semblait produire un monde meilleur pour tous et offrir un gâteau plus gros et meilleur à partager. En fait, dans les pays industrialisés les plus avancés, l'aisance était monnaie courante et le seuil de la pauvreté avait été haussé à un niveau beaucoup plus élevé.

Toutefois, avec l'avènement de la dépression des années 30, cette poussée a semblé s'atténuer. Cette époque a paru marquer un point tournant quant à la façon dont les gens envisageaient leur travail au sein d'une organisation complexe et aux genres de problèmes que créait la société industrielle. Maints observateurs estimaient que la grande dépression constituait une transition entre la société industrielle et post-industrielle.

Aux cours des années 50 ou à la fin de la Seconde guerre mondiale, ces deux grands problèmes liés à la sécurité et à l'équité ne semblaient plus être aussi graves. Dans la plupart des pays industrialisés, la loi offrait une protection considérable, et dans chacun de ces pays, des syndicats puissants fournissaient une protection excellente à de vastes segments de la société. Tout comme si la résolution de ces problèmes les avait suscitées, de nouvelles difficultés pointaient à l'horizon.

Ces dernières, que nous avons appelées aliénation et anomie, vocables qui remontent à Marx d'une part et à Durkheim de l'autre, étaient tributaires de deux genres de changements dont l'importance s'est accrue au cours de la Seconde guerre mondiale et immédiatement après.

ALIÉNATION

Selon les écrits de Marx (1956), l'aliénation constitue une condition où:

> «Le travail est extérieur à l'ouvrier, ...c'est-à-dire qu'il n'appartient pas à son essence, que donc, dans son travail, celui-ci ne s'affirme pas mais se nie, ne se sent pas à l'aise, mais malheureux, ne déploie pas une libre activité physique et intellectuelle, mais mortifie son corps et ruine son esprit... Il n'est donc pas la satisfaction d'un besoin mais seulement un moyen de satisfaire des besoins en dehors du travail.»

Ainsi, l'aliénation suppose une scission entre le travail et le moi. Selon nous, une telle scission se produit lorsque l'individu estime que son travail affecte ou prive son moi. De toute évidence, cet état de choses serait fonction de la façon dont l'individu envisage ses propres besoins au regard de son travail. Il résulterait de l'écart entre les aspirations et la satisfaction.

Dans les sociétés industrialisées occidentales, un tel écart provenait de la révolution causée par des aspirations plus élevées. Les établissements scolaires, les média et la rapidité des communications ont présenté de nouveaux exemples d'aspirations. Il s'est produit un genre de démocratisation des attentes. De la même façon, une aisance généralisée a porté les

gens à faire abstraction des anciens problèmes liés à la sécurité et à l'équité. Maintenant, ils veulent un travail satisfaisant, intéressant et pertinent.

Ce facteur sous-tendait à coup sûr la réaction explosive des étudiants à la fin des années 60. Comme le démontrent Westley et Westley (1971), cette évolution due aux attentes plus grandes des jeunes travailleurs instruits et aisés a suscité de nouvelles renvendications relatives au travail, auxquelles les organisations professionnelles ont rarement su répondre.

Le travail lui-même est demeuré pratiquement inchangé ou est devenu de plus en plus fractionné et ennuyeux. Les gestionnaires, sentant qu'ils perdaient le contrôle qu'ils exerçaient sur les relations de cause à effet, ont implanté des mécanismes de planification et de contrôle de plus en plus stricts et complexes. Les syndicats, qui négociaient pour obtenir des définitions plus précises des fonctions et attributions ainsi qu'une rémunération conséquente des obligations et des engagements du travailleur, les ont involontairement aidés dans cette tâche.

La surrationalisation, qui s'est traduite dans l'atelier par une fragmentation des tâches et la disparition quasi totale de la latitude dont jouissaient les ouvriers (Braverman, 1974) ainsi qu'un accroissement de la supervision, a semblé favoriser l'aliénation. Entre d'autres termes, elle a produit un retrait psychologique de l'engagement au travail, insufflant aux travailleurs le sentiment qu'il ne convenait pas de mettre leur travail au centre de leurs intérêts. Les attentes plus élevées de ces derniers accentuaient d'autant cet état de choses et l'importance accordée aux loisirs. Nous pourrions appeler cette série de réponses et de problèmes l'effet «psychologique».

ANOMIE

Il existe également un effet sociologique. Une augmentation draconienne de la taille et de la complexité des organisations professionnelles au moment même où elles étaient aux prises avec les exigences toujours plus marquées d'un environnement turbulent a donné lieu à une rationalisation croissante des organisations professionnelles. Ce phénomène a eu deux répercussions. Premièrement, la rigidité organisationnelle alliée à la turbulence de l'environnement ont conduit à un épuisement des connaissances sur les relations de cause à effet et, par voie de conséquence, à une perte du sens.

Ensuite, il s'est produit une intensification des efforts déployés pour réduire l'imprévisibilité, laquelle a pris la forme d'un contrôle accru des travailleurs par l'entremise de l'automatisation, de la programmation et (ou) de la supervision. En d'autres termes, les ouvriers ont perdu de plus en plus la latitude dont ils jouissaient dans leur travail, et les tâches ont été rationalisées de telle sorte que le travail a perdu tout son contenu normatif. La réduction de la compréhension des relations cause à effet ainsi que la dénormalisation du travail ont eu pour pendant une anomie croissante.

La rationalisation, en soi, semble engendrer l'anomie. Voici, à ce sujet, une citation de Phillip Herbst (1976):

> «Lorsque, dans le cadre de la discussion relative au procès d'Eichmann, Hannah Arendt mentionne la banalité du mal, elle

l'humanité inhérente au monde civilisé moderne découle du fait que l'homme est disposé à sacrifier les autres et quelque fois à s'immoler lui-même sur l'autel de sa logique et, par voie de conséquence de son inaptitude à se rendre compte que la logique en tant que telle n'a aucune valeur, cependant que les gens en ont.»

Durkheim (1951) a découvert que l'écroulement des règles morales découlant d'un effritement de la communauté a suscité chez les gens un sentiment de désespoir et de dénuement moral. Il a qualifié d'anomie cet état d'anarchie morale et a démontré qu'elle pouvait accroître le nombre de suicides.

La disparition de l'éthique protestante a fait l'objet de nombreuses discussions, et cet argument est attrayant, mais nous aimerions attirer l'attention sur le simple fait que les valeurs sont toujours enchâssées dans les communautés ou les collectivités, et que le travail a quitté ces milieux. Il en résulte que le travail n'est plus régi par des normes morales et n'est plus assujetti à aucune valeur. Si tel est le cas, l'anomie règne au travail.

Nombre d'observateurs ont souligné que le travail ne constituait plus l'intérêt primordial de la majorité des ouvriers de l'industrie, et que ces derniers adoptent de plus en plus à l'égard de leur travail une attitude d'homme-robot et n'en retirent plus qu'un intérêt intrinsèque réduit. Les gens travaillent pour de l'argent et ont tendance à accepter les emplois les plus rémunérateurs. Dans certains secteurs comme les sciences infirmières, où le travail était manifestement au centre de leurs intérêts, un fossé semble s'être creusé entre les jeunes travailleuses et leurs aînées. Les infirmières âgées, tels des artisans, l'égard de leur travail, et le dévouement dont elles font preuve suscite chez elle un engagement à l'égard du patient qui transcende les dimensions temporelles et spatiales.

De toute évidence, les infirmières plus jeunes tendent à estimer que leur emploi est spécialisé et s'engagent beaucoup moins, croyant qu'elles ne doivent effectuer que les tâches pour lesquelles elles sont payées et qui figurent dans leur convention collective. Le même état de choses s'est produit, il y a longtemps, dans maints secteurs de l'industrie où les travailleurs plus âgés se sont rendus compte que les différences de traitement et de pouvoir n'étaient plus tributaires de leur adresse et de leur expérience.

Les attentes professionnelles fondées sur le pouvoir normatif et l'engagement moral ont été délaissées au profit des aspirations qui s'articulaient sur le pouvoir de la rémunération et l'engagement calculateur. La société industrielle idéale type est maintenant sous-tendue par un rationalisme fonctionnel défini par la logique en ordonnée et la rémunération et le calcul en abcisse. La logique de la gestion scientifique, des contrôles informatisés binaires, de l'assimilation, de la décision et des théories systémiques reposent sur de telles hypothèses, elles-même fondées sur la rationalité et sur la quantification de la motivation, de la satisfaction et des rapports de forces.

Pourtant, la civilisation bureaucratique rationnelle qui s'appuie sur la rémunération et le calcul semble porter dans son sein le germe de sa propre destruction. Selon nous, deux motifs sous-tendent cet état de choses.

Tout d'abord, le rationalisme même du calcul a sapé les fondements moraux de l'action des systèmes socio-culturels. Comme ces derniers s'articulent indifféremment sur la morale, les valeurs et la religion, la morale semble irrationnelle et est donc supplantée par le rationalisme. Plus simplement, même si, par le passé, les gens agissaient parce qu'ils considéraient devoir faire quelque chose, leurs actions sont maintenant motivées par la rémunération qui en découle.

Par suite des répercussions du pouvoir de rémunération et de calcul des entreprises et des organisations de travailleurs modernes, on apprend aux gens, en fait, on les oblige, à remplacer les considérations morales par un esprit de calcul. De ce fait, les valeurs s'érodent et le sens se désagrège. Le travail perd toute signification... et devient anomique. On ne comprend pas pourquoi l'on travaille.

D'autre part, le succès que connaissent les sociétés industrielles qui mettent l'accent sur le pouvoir et sur l'argent supplantent la nécessité qui les légitime. Il est insensé de s'attendre à ce que les gens qui n'ont jamais connu la faim ou la coercition travaillent ardemment à un système surtout axé sur la résolution de ces problèmes.

Une facette importante de la révolution des années 60 correspondait au rejet par les jeunes jouissant d'une certaine aisance et sécurité de l'importance que revêtaient le pouvoir et l'argent (qu'ils tenaient pour acquis) et leurs revendications relatives à la satisfaction et au sens. En d'autres termes, ils prônaient le retour à une orientation normative et morale.

LA SATISFACTION AU TRAVAIL

Nous avons laissé entendre que l'incidence des changements sociaux sur les organisations professionnelles traditionnelles a créé une certaine aliénation et anomie chez les travailleurs. Pourtant, comme le souligne Strauss (1974), les rapports des chercheurs établissent constamment que la majeure partie des travailleurs sont satisfaits de leur emploi, et que les niveaux de satisfaction se sont maintenus pendant de longues périodes. Il appert que ces conclusions infirment les allégations selon lesquelles les jeunes travailleurs modernes sont de plus en plus en proie à l'aliénation et à l'anomie.

En outre, nous tenons à souligner que les chercheurs qui recourent à la méthode axée sur une étude de cas appuient nos allégations et révèlent que les travailleurs sont irrités, malheureux, réticents et, bien souvent, sont hostiles et meurent d'ennui.

Comment de telles contradictions sont-elles possibles? D'une part, il est possible que l'insatisfaction, l'aliénation et l'anomie correspondent à des phénomènes fondamentaux différents. Comme Hertzberg et ses collègues (1959) le faisaient remarquer, l'insatisfaction constitue une réponse à un sentiment de privation relative à la sécurité et à l'équité. Ainsi, les sondages portant sur la satisfaction au travail cherchent réellement à déterminer si le travailleur estime jouir d'une sécurité et d'une équité adéquates dans le cadre de son emploi. Cette approche laisse supposer que les sondages établissant que la plupart des travailleurs sont satisfaits révèlent simplement qu'au sein de notre société la majeure partie d'entre eux ne ressentent pas ce sentiment de privation relative au titre de la sécurité et de l'équité.

Il n'existe aucun vocabulaire comparable dans le cas de l'aliénation et de l'anomie. Lorsqu'on cherche à établir un lexique à cet égard, on peut se demander si les gens estiment qu'ils devraient travailler, et que leur travail fait d'eux «du bon monde». Comment, par exemple, envisagent-ils les absences? De toute évidence, une personne qui estime qu'une absence est justifiable (sous réserve qu'elle ne menace pas sa sécurité d'emploi) n'estime pas qu'elle se doit d'être à son travail, ni que son travail est gratifiant. Manifestement, aussi bien l'absentéisme que le roulement du personnel peuvent traduire un manque d'engagement à l'égard du travail et le sentiment que ce dernier ne favorise pas l'épanouissement personnel.

Pour reprendre les termes d'Etzioni, l'insatisfaction est le reflet d'une mauvaise rémunération, de l'aliénation, du sentiment que le travail est néfaste pour la personne, cependant que l'anomie est tributaire de l'absence d'engagement moral.

Des gens qui exercent un emploi manifestement moral et exigeant, comme les médecins, les enseignants et les travailleurs sociaux, estiment effectivement qu'ils devraient travailler et que leur emploi leur permet de s'épanouir. Pourtant, même ces personnes peuvent ressentir qu'elles sont relativement sans sécurité et mal payées. Lorsqu'elles s'unissent et qu'elles négocient collectivement pour améliorer leur sécurité et leur traitement, elles font souvent abstraction de leur engagement normatif. Tout comme si le fait de se préoccuper d'un besoin primaire réprimait et, dirons-nous, allait jusqu'à détruire d'autres besoins.

De toute évidence, comme nous l'avons laissé entendre auparavant, le processus de négociation semble comporter une logique interne qui place tous les besoins et toutes les orientations dans une dimension calculatrice et contractuelle, ayant ainsi pour résultat de détruire tous ces besoins, sauf ceux auxquels l'argent peut remédier.

ALIÉNATION — ANOMIE

Bien que ces concepts fassent allusion à divers aspects de l'expérience professionnelle (principalement les aspects psychologiques et sociologiques), ils peuvent se traduire sous une forme identique. Tout comme les sentiments d'insécurité et d'inéquité prennent la forme d'insatisfaction, l'aliénation et l'anomie s'expriment sous forme de retrait, d'absence d'engagement. Selon nous, une grève constitue le premier symptôme de l'insatisfaction, cependant que l'absentéisme et le roulement du personnel sont symptomatiques du retrait.

DISTINCTION ENTRE ENRICHISSEMENT DES TÂCHES ET GROUPES DE TRAVAIL AUTONOMES

Nous avons laissé entendre que l'enrichissement des tâches est essentiellement confiné aux niveaux individuel, psychologique et asystématique, cependant qu'une approche axée sur les systèmes socio-techniques qui vise la reconception des tâches et du groupe de travail s'articule essentiellement aux niveaux collectif, sociologique et systémique. Cette distinction peut plonger ses racines dans les origines de deux genres de réformes professionnelles. L'enrichissement des tâches tire sa source des idées de Herzberg et Maslow, tous deux psychologues.

Ils s'appuient sur une analyse des emplois visant à cerner les desiderata au titre de leur aptitude à répondre à certaines séries de

besoins psychologiques. Même si le fait de répondre à ces besoins nécessite quelquefois une reconception de la dimenstion sociale du travail et la création de groupes de travail, ces étapes ne sont pas essentielles, et seules les tâches peuvent être restructurées.

Par contre, l'approche systémique socio-technique semble être plus socio-psychologique. Prenant sa source dans les travaux de Lewin et Trist, elle s'appuie sur l'analyse des systèmes techniques et sociaux liés au travail et s'attache à la conception des rôles professionnels plutôt que des emplois. Le groupe de travail semi-autonome constitue un résultat logique de cette approche. L'approche socio-technique s'articulant également sur un schéma des besoins, il s'ensuit une certaine confusion. Selon nous, ce phénomène procède du fait que l'approche est censée comporter un enrichissement des tâches.

Toutefois, il est essentiel de reconnaître que la contribution fondamentale de l'approche socio-technique par rapport à l'enrichissement des tâches consiste à ériger une culture professionnelle, un système normatif et à ranimer certaines valeurs sociales. Voilà pourquoi, comme l'a souligné Wilkinson (1970), l'approche socio-technique correspond à un genre ascendant de reconception et de changement, cependant que l'enrichissement des tâches constitue habituellement un processus descendant.

Les deux caractéristiques de l'approche socio-technique qui sont essentielles à la normatisation du travail sont l'approche ascendante utilisée dans le cadre de la reconception et son optique fondée sur un groupe-système. L'argument est simple. Lorsque les travailleurs s'intègrent à des groupes de travail semi-autonomes, cela signifie que les contrôles externes ont été supprimés et que des contrôles internes doivent être instaurés. Comme, dans un concept axé sur une approche ascendante, les travailleurs se chargent eux-mêmes de leur élaboration, ils tendent à adopter la même méthode qu'emploient tous les groupes officieux et à contrôler le comportement par le biais des aspirations morales réciproques.

Ils légitiment ces normes au regard des valeurs auxquelles ils obéissent, à savoir les valeurs fondamentales de leur société. Il s'agit essentiellement d'une application des valeurs qui entraîne une moralisation du comportement. Ainsi les contrôles rationnels et bureaucratiques externes sont remplacés par des normes sociales. Les gens agissent donc d'une certaine façon parce qu'ils estiment devoir le faire et parce qu'ils le veulent bien, non pas parce qu'ils sont obligés ou payés pour le faire.

Les preuves attestant de cette normatisation du comportement proviennent de trois sources: tout d'abord, il y a les problèmes inhérents à la diffusion intra-organisationnelle des innovations socio-techniques. Si l'usine ou le groupe de travail semi-autonome conçu selon le modèle socio-technique crée sa propre culture et contrôle le comportement en fonction de normes fondées sur l'application de certaines valeurs, alors il se produit une dissociation avec l'organisation-hôte. Ses membres formuleront des exigences nouvelles et différentes. Ils prendront des décisions et les justifieront en termes différents, ce qui signifie qu'ils représenteront une source d'irritation et une menace pour l'ensemble du système.

Alors, les gestionnaires de ce système (qui constituent véritablement les gestionnaires intermédiaires) considéreront que le nouveau sous-système est mal géré. Ils se rendront compte que ce dernier ne se conforme pas à l'approche rationnelle-bureaucratique-mathématique qu'adoptent tous les autres. Ils se méfieront particulièrement des membres qui jouent un rôle limite car, comme ces derniers sont gagnés par les normes du groupe expérimental, ils auront tendance à agir de façon inattendue. En d'autres termes, nous considérons que la culture étrangère du groupe expérimental constitue le principal facteur qui l'empêchera de se répandre.

Ensuite, l'approche la plus analogue à celle du groupe semi-autonome socio-technique semble correspondre au système organique axé sur le groupe d'étude. En parlant de ces systèmes, Burns et Stalker (1966) révèlent qu'ils s'assortissent d'une multitude de règles — chacun y allant des siennes propres.

En dernier lieu, nous tenons à souligner que nombre de spécialistes du changement et d'experts-conseils affirment que l'on ne peut changer les gens; ces derniers se changent eux-mêmes. Pourquoi cela est-il vrai? Selon nous, dans le cas des groupes sociaux, ce phénomène découle du fait qu'un nouveau comportement ne peut s'ancrer

TABLEAU 1

ASPECTS FONDAMENTAUX DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

Genre de revendications auxquelles doivent répondre les organisations professionnelles	Problèmes liés au travail*	Responsables de la résolution du problème	Signes indicatifs	Solutions proposées
Économique 1850-1950	Inéquité	Syndicats	Insatisfaction Grèves et sabotages	Coopératives Partage des profits Accord concernant la productivité
Politique 1850-1950	Insécurité	Groupes d'auto-épanouissement	Insatisfaction Grèves et sabotage	Autogestion par le travailleur Directeurs ouvriers Conseils des travailleurs
Seconde guerre mondiale				
Psychologique 1950 — à ce jour	Aliénation	Partis politiques	Sentiment de retrait Absentéisme et roulement du personnel	Enrichissement des tâches
Sociologique 1950 — à ce jour	Anomie	Spécialistes du changement	Sentiment de non-sens Absentéisme et roulement	Groupes de travail conçus en fonction du modèle socio-technique

dans un groupe que s'il se crée un système normatif. Lorsqu'un groupe vient à croire que ses membres devraient agir d'une certaine façon, il exerce sur eux certaines pressions morales pour les pousser à le faire, et le nouveau comportement tend à s'ancrer dans leur esprit.

CONCLUSION

Le Tableau 1 résume les quatre dimensions de la qualité de la vie au travail. Chacune d'entre elles est nécessaire si le travail doit répondre aux besoins de l'homme et, manifestement, l'amélioration de l'une ou de chacune d'entre elles serait accueillie avec plaisir. La vaste majorité des emplois, même au sein de sociétés industrielles, n'offre pas une sécurité ni une équité suffisantes aux travailleurs. Tant que les moyens d'existence des travailleurs ne seront pas suffisants et assurés, ils devront déployer tous les efforts possibles pour remédier à la situation, et c'est ce qu'ils feront. L'aliénation et l'anomie qui caractérisent ces emplois éclipseront cette lutte. Pourtant, ces caractéristiques demeurent des problèmes graves qui, comme nous l'avons laissé entendre, font leur apparition à notre époque.

Dans la mesure où notre analyse est juste, elle devrait susciter deux conséquences. Tout d'abord, en distinguant les divers problèmes et en proposant des solutions, elle peut orienter les gens dans le cadre de la conception et de la reconception de leurs organisations professionnelles. Ainsi, si le problème est lié à l'insécurité ou à l'inéquité, il est souhaitable d'offrir des programmes qui s'attachent directement à ces problèmes — les programmes qui offrent une meilleure sécurité d'emploi et un meilleur traitement. Toutefois, si le problème concerne l'aliénation ou l'anomie, une augmentation du revenu et du pouvoir n'aurait qu'une incidence réduite, voire nulle. En fait, une telle solution serait inappropriée.

Ensuite, en sensibilisant les spécialistes du changement et les sociologues aux caractéristiques normatives et culturelles de groupes formés selon le modèle sociotechnique, elle pourrait leur permettre de trouver des façons d'aider ces groupes à élaborer des normes morales et (ou) de faire en sorte que des organisations-hôtes répondent à ces caractéristiques de leur nouveau sous-système. Par exemple, un échantillonnage vertical permanent de groupes décisionnaires représentatifs (comme le Conseil des travailleurs de Glacier Metals auquel fait allusion Brown (1965)), pourrait faire en sorte que l'organisation elle-même devienne normative et, de ce fait, soit conforme à ces sous-systèmes normatifs.

*Walton énumère ces quatres problèmes en tant que besoins auxquels peut répondre le travail. Les termes qu'il emploie sont: sécurité, équité, individuation et démocratie, et ils ressemblent de façon marquée aux quatre problèmes précités. Toutefois, je n'ai découvert la liste de Walton qu'après avoir dressé la mienne. Tiré de *Human Relations*, vol. 32, nº 32, 1979, pp. 113-123.

LES SYNDICATS ET LES EXPÉRIENCES D'ORGANISATION DU TRAVAIL

par Maurice Lemelin
Professeur et coordonnateur
Groupe de recherche sur la qualité de la vie au travail
École des Hautes Études Commerciales
Montréal

INTRODUCTION

La question de l'amélioration de la qualité de vie au travail n'est pas nouvelle aux syndicats. En fait, leurs objectifs sont précisément de défendre et de promouvoir les intérêts de leurs membres et donc, il va sans dire, d'améliorer leurs conditions de travail et, par extension, leur qualité de vie au travail.

Cependant, force est de constater que l'action syndicale a plutôt été traditionnellement circonscrite à l'intérieur des formes traditionnelles d'organisation du travail. D'une façon générale, il semble qu'en ce qui concerne l'innovation dans le milieu de travail ou les nouvelles formes d'organisation du travail les syndicats n'aient eu que peu d'influence. Certes, une des premières innovations de notre époque actuelle, soit le plan Scanlon, est due à un chef syndical. Mais d'une façon générale, cette expérience demeure assez isolée. Faut-il d'ailleurs rappeler que cette initiative est née dans une conjoncture assez particulière, soit devant le spectre d'une faillite ou du licenciement de plusieurs travailleurs.

LE CHAMP D'ACTION SYNDICALE

Reprenons, pour illustrer ce point de vue, une terminologie, soit celle d'Eric Trist sur les caractéristiques des emplois. Trist identifie les facteurs extrinsèques et les facteurs intrinsèques reliés au travail. En ce qui concerne d'abord les premiers, l'auteur énumère les suivants: le salaire juste et suffisant, la sécurité d'emploi, les avantages sociaux, la sécurité et la santé et la facilité de recours.

Tous ces facteurs, il va sans dire, ont fait et font l'objet des objectifs syndicaux à atteindre. Peut-être, à ce sujet, que l'influence syndicale n'a pas été ou n'est pas aussi forte que les leaders ouvriers et les salariés le voudraient. Chaque individu ou chaque groupe peut avoir ses propres aspirations et mesurer ses réalisations par rapport à celles-ci. Mais indépendamment de ceci, peu de personnes pourraient prétendre à la non influence syndicale à l'égard de ces aspects extrinsèques reliés au travail.

D'ailleurs, on se doit de souligner l'importance de ces éléments pour les travailleurs. Aucun syndicat ne saurait les négliger pour un autre but ou une quelqu'autre forme d'action. À quoi servirait, par exemple, la variété dans le travail pour un salarié incapable économiquement de s'assurer une existence décente? À quoi correspondrait l'autonomie dans sa fonction pour un ouvrier dont la santé physique serait menacée par son emploi? Il y

a donc des conditions de base à satisfaire et il est normal que les syndicats, avec les buts qu'ils se sont donnés, utilisent toute leur influence pour les atteindre. Aussi, lorsque les chefs syndicaux prétendent qu'ils ont toujours travaillé pour améliorer la qualité de vie au travail de leurs membres, on ne peut que leur donner raison. Ces aspects extrinsèques font partie des conditions de base à satisfaire.

Cependant, lorsque l'on regarde les facteurs intrinsèques au travail, lorsque l'on s'attarde sur ces facteurs sur lesquels portent une grande partie des expériences d'innovation, on s'aperçoit que l'influence syndicale a été beaucoup moins marquante. Ces facteurs intrinsèques avancés par Trist sont les suivants: la variété et le défi, l'apprentissage continu, l'autonomie et la possibilité d'utiliser son jugement, l'appréciation et le soutien, un avenir désirable et la contribution à la société.

Sur ces facteurs, il n'apparaît pas que l'influence syndicale ait été sur le milieu de travail aussi forte que celle de Taylor. On peut même avancer, jusqu'à un certain point, que les syndicats ont simplement marché dans les sentiers de «l'organisation scientifique du travail» comme le soulignaient les auteurs du rapport *Work in America*. Ceux-ci écrivaient à ce sujet ce qui suit:

> «In part because of this success, labor has continued to emphasize extrinsic rewards for workers. But the union strategy of only bargaining for extrinsic rewards has begun to show signs of wear.»

Et les auteurs ajoutaient:

> «Clearly, the prime responsibility for improving the quality of working life rests with employers. But as Taylorism could not have succeeded without the acquiescence of the trade unions, the reversal of the effects of these efforts will likewise require an active and responsible union role...»

Il serait hasardeux de lever une accusation ou de rejeter le blâme sur les syndicats pour avoir user de leur influence surtout pour revendiquer et améliorer les facteurs extrinsèques du travail. Beaucoup de raisons tant sociologiques, économiques que légales expliquent grandement leur démarche et leurs actions. Il va sans dire, en effet, que les syndicats n'opèrent pas dans un vacuum. Ils sont soumis aux pressions de l'environnement. Qui plus est, certaines pressions internes orientent aussi l'action des chefs ouvriers. La suite de l'article tentera d'élaborer sur ces facteurs ou pressions afin de comprendre davantage l'action syndicale.

LES PRESSIONS ÉCONOMIQUES

On ne peut isoler les syndicats ou leurs dirigeants de leur environnement économique. Comme d'ailleurs un auteur l'a déjà défini: «a union is a political agency operating on an economic environment».

L'environnement économique dans lequel les syndicats et les salariés évoluent ne peut qu'inciter à mettre l'emphase sur les revendications d'ordre économique comme les salaires et les avantages sociaux. Par exemple, les forts taux d'inflation que le Canada et le Québec ont connus ces dernières années ne peuvent que conférer de l'importance aux aspects salariaux. De même, l'influence de la société de consommation ne peut que renchérir l'emphase mis sur les gains pécuniaires et les avantages sociaux. Il ne faudrait pas non plus passer sous silence, dans cette

discussion des aspects économiques, le nombre important de chômeurs et le climat économique incertain. Ces éléments ne peuvent que pousser à la négociation d'une plus grande sécurité d'emploi par différentes clauses de licenciement ou de sous-traitance pour ne prendre que ces exemples. Ils ne peuvent qu'orienter les salariés et leurs organisations représentatives à établir comme priorité ces demandes, souvent qualifiées de traditionnelles, aux dépens de l'organisation même du travail.

Peut-être faudrait-il aussi ajouter que ces négociations sur des clauses dites traditionnelles sont souvent retenues par les employeurs. Les gestionnaires nord-américains ont toujours été avares de leurs droits de gérance. Ces managers ont donc préféré et préfèrent encore que les négociations portent, par exemple, sur les salaires plutôt que sur la restructuration des tâches ou des groupes de travail. Une entente concernant les salaires peut, au moins, être inclue aux états financiers et aux prévisions budgétaires. Souvent même, les coûts d'une telle entente peuvent être récupérés auprès des consommateurs ou des utilisateurs du produit ou du service. Par opposition, une entente concernant des facteurs d'humanisation du travail peut entraîner des conséquences et des coûts imprévisibles, sans compter l'incertitude des résultats relatifs à la satisfaction des employés ou à l'augmentation de la productivité. Donc face à des réponses hypothétiques, les négociateurs patronaux préfèrent détourner les demandes syndicales concernant l'innovation dans le travail. Par le fait même, ils ferment la porte au pouvoir que prendraient les syndicats en négociant des questions telles que l'enrichissement des tâches ou, d'une façon générale, l'organisation du travail.

LES PRESSIONS LÉGALES

La négociation entre employeurs et syndicats est encadrée par le Code du travail ou l'équivalent, selon les provinces ou états concernés. Ces lois découlent directement du *Wagner Act*. Les législateurs ont emprunté à cette législation le concept d'unité d'accréditation et de monopole syndical par unité d'accréditation. Ils en ont copié les mécanismes de négociation et de règlement des différends. Ces lois prévoient donc l'existence d'un syndicat, soit celui qui a obtenu l'adhésion de la majorité des membres d'une unité d'accréditation. Ce syndicat négocie avec la partie patronale les conditions de travail de ses membres pour une durée déterminée. Advenant l'échec des négociations, les parties en présence peuvent recourir à la grève ou au lock-out pour soutenir leurs revendications.

Telle que conçue, la négociation est essentiellement une épreuve de force entre deux groupes ou partenaires sociaux que l'on pourrait plus aisément désigner d'adversaires sociaux. De cette épreuve de force résulte une convention collective qui est ordinairement à l'avantage de la partie qui a le plus grand pouvoir de marchandage. Cette convention, souvent qualifiée de trêve armée, fait force de loi entre les parties. Durant cette trêve, les parties soumettent leurs griefs à des tiers ou accumulent leurs frustrations jusqu'à la prochaine négociation.

Cet environnement légal, tel qu'il existe présentement, favorise peu la collaboration entre les parties. Ce type de relations patronales-ouvrières met l'accent sur la confrontation plutôt que sur la coopération. Il est donc difficile pour les parties de discuter, dans ce contexte, de l'humanisation des tâches ou d'autres sujets qui se prêtent mal à la confrontation.

On peut évidemment suggérer deux niveaux de discussion: un premier niveau où chaque partie pourrait recourir aux moyens classiques de pression pour atteindre ses buts. Les salaires, les avantages sociaux et les autres clauses qui font traditionnellement l'objet de conventions collectives pourraient être négociés à ce premier niveau. À un second niveau, on pourrait retrouver une discussion permanente sur l'enrichissement des tâches ou, d'une façon générale, l'humanisation du travail.

Un tel mécanisme, quoiqu'il offre plusieurs avantages, présente des difficultés certaines. Il est, en effet, difficile pour les groupes en présence de passer de la coopération à la confrontation, selon les sujets discutés. D'abord, il peut être pénible, lors des discussions, de discerner le «bluff» de la vérité, le chantage de la sincérité. Ensuite, on peut toujours craindre que les informations lors d'un échange soient par la suite utilisées lors d'un conflit. Finalement, il est difficile de tracer une ligne de démarcation claire entre ce qui est matière à collaboration et matière à confrontation. Ainsi, la modification du contenu d'une tâche se prête autant à la collaboration qu'à la confrontation. Et n'est-ce pas là une étape importante de l'humanisation du travail? D'ailleurs, même si plusieurs décisions ou actions se prêtent davantage à une honnête et sincère collaboration, la mise en application et les résultats de telles actions ne peuvent être réglés que par confrontation. Par exemple, qui paiera les coûts d'une restructuration des tâches? Comment seront distribués les fruits de l'augmentation de la productivité? Voilà autant de sujets à conflit!

On pourrait certes soutenir par rapport à ces pressions légales qu'il n'y a aucune interdiction à revendiquer simultanément de gains monétaires et une nouvelle organisation du travail. De telles demandes concernant ces aspects ne sont pas contradictoires ou irréconciliables. En pratique, toutefois, la réalité ne se présente pas sous cette forme.

La négociation, telle qu'encadrée par notre Code du travail, implique par essence le compromis. Les demandes syndicales tout comme d'ailleurs les objectifs patronaux sont rarement atteints en totalité. Les parties doivent donc établir un ordre de priorité dans les positions. Or, compte tenu par exemple des pressions économiques, compte tenu des besoins mis de l'avant par les travailleurs mêmes, les chances sont que les priorités seront reliées aux clauses économiques. Peu de syndiqués entrent en grève dans le simple but de soutenir leurs revendications concernant les aspects intrinsèques reliés au travail.

Contrairement aussi à ce qui existe dans de nombreux pays, les avantages sociaux sont obtenus ici suite à une négociation plutôt que par législation. Cette formule oblige donc les syndiqués à porter leurs efforts de négociation vers un plus grand nombre d'aspects. Compte tenu de la nécessité ou de l'intérêt de ces avantages pour les travailleurs, ceux-ci sont incités à accorder une priorité aux clauses portant sur les avantages sociaux au détriment des sujets moins tangibles telle l'humanisation du travail.

LA RÉSISTANCE PATRONALE ET LES CRAINTES SYNDICALES

Le Code du travail, instituant les relations professionnelles en rapport de force favorise non pas tant la confrontation qu'il la reflète. Si, en effet, employeurs et salariés

ont certains intérêts communs, certains aspects de leurs relations n'en sont pas moins conflictuelles. D'un côté, l'employeur a besoin de main-d'oeuvre pour opérer tout comme les salariés sont dépendants de l'employeur pour conserver leur gagne-pain. En cela, ils ont, par exemple, tous intérêt à la croissance de l'entreprise. Mais de l'autre côté, le partage de cette croissance pour reprendre cet exemple ne peut répondre ultimement qu'aux lois du rapport de force. Ceci ne peut qu'être imminement conflictuel.

Dans cette logique de nos relations du travail, l'histoire montre que les syndicats ont rarement été souhaités et acceptés par les patrons. Souvent perçus comme des menaces au pouvoir patronal, les syndicats ont gagné leur droit de survivance généralement au prix de certaines luttes. Les patrons ont aujourd'hui appris à vivre avec les syndicats, mais ce n'est pas de gaieté de coeur qu'ils les acceptent. Loin d'être une histoire d'amour, c'est un mariage forcé. Dans un tel contexte, ils est donc difficile pour les syndicats d'accepter de collaborer avec le patronat; la méfiance existe toujours.

Les syndicats craignent, entre autres, que les initiatives patronales visant l'humanisation du travail aient pour but de réduire l'utilité ou l'efficacité du syndicalisme ou simplement d'éliminer sa présence. Par exemple, les groupes autonomes de travailleurs ou simplement la collaboration entre patrons ou ouvriers peuvent diminuer la nécessité d'en référer à une unité de représentation tel le syndicat. Aussi, le fait que les initiatives patronales apparaissent souvent comme une forme de manipulation visant à augmenter la productivité contribue également à créer un climat d'appréhension chez les syndicats.

Il ne faudrait pas non plus oublier que pour vaincre la résistance patronale dans ce contexte de rapport de force, le syndicat se doit d'avoir la solidarité de ses membres. Or plusieurs expériences d'innovation dans le travail visent à créer des groupes autonomes ou semi-autonomes de travail. De tels groupes sont souvent perçus comme une menace à la solidarité ou aux liens qui unissent les travailleurs. Ils soulèvent la crainte de séparer les membres de l'unité d'accréditation et d'accentuer l'égoïsme de petits groupes comme l'exprimait R. Tchobabian dans la *Revue internationale du travail:*

> «(Les) groupes autonomes à l'intérieur de l'entreprise... risquent de rendre plus difficiles les mouvements revendicatifs unitaires. Une grève dans un groupe autonome de production est moins gênante qu'une grève unitaire à l'échelle de l'entreprise. De plus, l'action syndicale dans l'entreprise peut être plus difficile si le personnel y est réparti en groupes autonomes; les militants par exemple, auront des difficultés à prendre contact avec les travailleurs.
>
> «...Une conséquence de ces difficultés peut être l'apparition d'un nouveau type de représentation ouvrière, fondé sur les seules préoccupations du groupe intéressé. Cet égoïsme de groupe est redouté par de nombreuses organisations de travailleurs.»

LA POLITIQUE INTERNE

Par définition, un syndicat est le regroupement de salariés. Mais comme le soulignait encore Arthur M. Ross:

> «The trade union is not only a group, but an institution as well: it

leads a life of its own separate and distinct from the lives of its members. Its problems are not merely those of the particular individuals it happens to represent at one point in time.»

et l'auteur ajoute:

«...the central objective of the union must be defined as institutional survival and growth».

Pour atteindre ces objectifs, les organisations syndicales doivent nécessairement garder leurs membres et accroître leurs effectifs. Un nombre accru de membres signifie une entrée de fonds plus importante, de meilleurs services, un contrôle accru de l'offre de travail, un pouvoir de pression plus grand, etc.

Pour conserver leurs membres ou recruter de nouveaux adhérents, les syndicats doivent offrir un programme d'action ou montrer une liste de réalisations propres à attirer la faveur des travailleurs. Compte tenu de l'environnement présenté, cette liste sera indubitablement imprégnée des clauses traditionnelles de conventions collectives.

En effet, un syndicat qui a réussi à revendiquer efficacement pour un groupe de salariés une sécurité d'emploi, de bons salaires et des avantages sociaux intéressants risque peu de perdre ses membres. De plus, si les employés se sentent bien protégés par une procédure de griefs adéquate, la probabilité d'un changement d'allégeance syndicale est grandement réduite.

Si, par ailleurs, ce syndicat essaie de recruter de nouveaux membres parmi un groupe de travailleurs non syndiqués ou encore d'exercer une politique de maraudage auprès des membres d'un autre syndicat, son argumentation devra être orientée en fonction des besoins propres du groupe visé. Et ces besoins seront sans doute sécuritaires ou monétaires. Peu de syndicats réussiront à recruter en mettant l'emphase sur un sujet aussi intangible que l'humanisation du travail. D'ailleurs, n'étant pas sûr d'y parvenir à court terme dans cette nouvelle situation ou ne sachant trop comment y parvenir, le syndicat aura peu tendance à faire miroiter des promesses qui pourraient paraître irréalisables. L'humanisation du travail nécessite une connaissance approfondie de la situation où doit s'exercer l'intervention qui ne peut, par définition, venir de l'extérieur.

En tant qu'organisations, les syndicats peuvent exercer un certain contrôle sur leurs membres et sur les fonctions accomplies par les membres de l'unité d'accréditation. Comme l'exprimait d'ailleurs S. Perlman, ce contrôle est le but utlime des syndicats. Il s'exerce essentiellement à travers l'omniprésence de règles d'ancienneté et présuppose une certaine stabilité des tâches. L'élargissement ou l'enrichissement des tâches et l'introduction de groupes autonomes de travail met donc en péril les formes traditionnelles du contrôle syndical.

«Sans doute l'attachement du mouvement syndical américain aux revendications matérielles explique-t-il en partie son attitude réservée face aux expériences patronales qui ont parfois été présentées comme un moyen de détourner les travailleurs des revendications salariales. Mais, surtout, les syndicats américains sont d'autant plus réticents que les expériences s'inspirent souvent de l'enrichissement des tâches proné par Frederick Herzberg, lequel s'attaque à un élément important de la stratégie syndicale aux États-Unis, les règles d'ancienneté.»

Non seulement la restructuration des tâches va-t-elle à l'encontre de la stratégie syndicale traditionnelle, elle risque aussi de perturber les règles de promotion et ce, au détriment des travailleurs les plus anciens.

En jetant un regard sur l'organisation syndicale même, on peut aussi soulever certains éléments concernant le leadership syndical. On a souvent mentionné, à cet effet, que les leaders syndicaux jouissent d'une grande sécurité, à savoir qu'ils sont rarement défaits lors de réélection. Selon plusieurs, les postes qu'ils occupent leur garantissent certains avantages face à tout autre adversaire. Ils peuvent, par exemple, rencontrer facilement leurs membres ou profiter de la publicité offerte par le journal syndical. Ils appliquent, en d'autres mots, la loi d'airain de l'oligarchie. Cette formule ne fournit cependant pas une garantie absolue. Ainsi, il est de plus en plus fréquent de voir les recommandations des chefs ouvriers au sujet des offres patronales rejetées par les syndiqués. Un leader, si fort soit-il, ne peut se désintéresser de ses membres. Son action doit, dans la mesure du possible, être conforme au désir de la majorité des cotisants.

En théorie, le soutien des travailleurs sera acquis au leader qui aura obtenu le plus d'avantages pour les syndiqués ou dont les promesses demeureront les plus alléchantes, tout en maintenant une certaine crédibilité. En pratique toutefois, la démarche n'est pas aussi rationnelle car si les syndiqués sont conscients de ce qu'ils ont obtenu, il est difficile de savoir s'ils auraient pu obtenir davantage. L'incertitude est aussi grande quant aux avantages à obtenir.

Tout ce processus laisse une très grande place aux critères subjectifs sur lesquels les syndiqués peuvent appuyer leur jugement. Un de ces critères est basé sur les attitudes des dirigeants syndicaux. Ainsi, un dirigeant syndical qui aura toujours maintenu une attitude ferme et agressive face à l'employeur n'aura aucun problème à justifier son comportement. Jamais ce leader syndical ne sera accusé d'être de connivence avec l'employeur ou de comploter avec les représentants patronaux contre ses membres. Si, d'une part, à la suite de négociations, ses membres obtiennent de bons avantages, ce dirigeant syndical sera acclamé.

Si, d'autre part, ils n'obtiennent pas tout le succès espéré, ils pourront être amenés à croire à la nécessité d'un leadership encore plus agressif. Mais jamais dans tous ces cas, ils ne mettront en doute l'intégrité de leur leader. À l'opposé, un chef ouvrier qui entreprend de collaborer avec la direction de l'entreprise dans le but d'humaniser le travail risque toujours d'être accusé d'avoir été «acheté» par le patron. Une personne qui aspire à des fonctions syndicales a donc généralement intérêt à se montrer agressive vis-à-vis l'employeur. Évidemment, les gains tangibles telles les augmentations salariales procureront à cette personne une meilleure crédibilité dans l'exercice de son rôle, ce qui s'avère un argument valable pour son élection ou sa réélection.

Évidemment, ces obstacles ne sont pas insurmontables. Admettre le contraire serait se lier à perpétuer le scénario classique et à reproduire le statu quo des relations patronales-ouvrières. Il est possible de dépasser le schéma classique pour souvent aboutir à des résultats qui sont à l'avantage de tous. Mais ceci dit, il est important de comprendre les pressions à surmonter.

DE NOUVEAUX DÉFIS AUX SYNDICATS!

Mais ces pressions ou facteurs explicatifs ainsi que tous les autres auxquels on pourrait penser ne diminuent pas pour autant le défi auquel les syndicats font face ou, comme on peut l'entrevoir, feront face dans un avenir probablement pas trop lointain. Car s'il y a, par exemple, des contraintes économiques qi obligent aux revendications économiques, il y a aussi plusieurs symptômes d'un malaise à l'égard de l'organisation actuelle des entreprises. La baisse de productivité, les grèves sauvages, les taux de roulement, l'absentéisme et le sabotage pourraient, par exemple, servir d'autant d'indices. Et ici, par entreprise, il ne faut pas inclure seulement les entreprises privées. On peut également englober les entreprises d'État et tout le secteur public et para-public où la bureaucratie et le taylorisme sont souvent encore plus prédominants que dans le secteur privé.

Évidemment, le Code du travail stipule que les buts d'un syndicat sont l'étude, la sauvegarde et le développement des intérêts économiques, sociaux et éducatifs de ses membres et particulièrement la négociation et l'application de conventions collectives.

Un tel article peut nous inciter à penser plus aux aspects extrinsèques du travail. Mais il est permis de se demander si compte tenu de l'évolution de la société, si compte tenu des aspirations des travailleurs et peut-être plus particulièrement des nouveaux travailleurs qui joignent les rangs des syndicats, ces mêmes syndicats peuvent se permettre de limiter leur fonction à la défense des facteurs extrinsèques et de laisser tous les aspects qui rendent un travail humainement enrichissant entre les mains de l'employeur.

Ces réflexions font évidemment appel à la conception même du travail et aussi à la conception des syndicats. En ce qui concerne le travail, il est vrai qu'il est difficile de définir ce concept. Car il a varié selon les époques, les cultures ou les religions. Mais, en général, on peut s'entendre sur le fait qu'il a une signification économique. Grâce à son travail, un individu peut assurer sa subsistance et se procurer certains biens matériels susceptibles de satisfaire quelques-uns de ses besoins. Le travail a aussi une signification sociale. Le type de travail exercé définit en grande partie le mode de vie d'une personne par rapport à la société dans son ensemble. Le statut, les amis, le lieu de résidence sont, par exemple, autant d'éléments reliés à l'occupation. Même, pris plus étroitement, le lieu même du travail a toujours été un endroit de rencontres sociales.

Mais, en plus de ces aspects, on s'entend généralement aussi pour dire que le travail contribue à la réalisation, à l'épanouissement de la personne et à l'estime de soi. C'est souvent par son travail que l'individu acquiert un sentiment d'avoir à offrir quelque chose à la société. Par son travail, l'individu façonne en grande partie sa personnalité.

Mais, évidemment, l'individu ne se développera dans son travail que s'il en a l'opportunité. Et pourtant combien d'emplois et combien de milieux de travail offrent cette opportunité aujourd'hui? Ceci non pas tant parce que les emplois ont changé, mais plutôt parce que les connaissances, les habilités et les attentes des travailleurs ont augmenté. En contrepartie, les emplois n'ont pas suffisamment été modifiés pour répondre aux aspirations des salariés.

Face donc à cette problématique, est-ce que les syndicats ne se limiteront qu'à la composante économique sans entrer dans l'essence même du travail? Dans cette optique, on risque de plus en plus, dans le futur, de voir s'élargir le fossé entre les milieux de travail et les attentes des travailleurs.

D'un côté, on risque de voir l'influence prédominante du taylorisme et de la bureaucratie: la division et la simplification des tâches sous étroite surveillance, l'asservissement de l'homme à la machine, la croyance que la productivité peut augmenter d'une façon directement proportionnelle aux changements technologiques. Encore une fois, une telle conception du travail ne se retrouve pas seulement sur les lignes d'assemblage mais également dans les entreprises de service et les bureaucraties gouvernementales. La taille même des entreprises accroît cette tendance à la simplification et à la standardisation des tâches. Elle favorise le développement de moyens de contrôle ayant pour but et conséquence de réduire la liberté, l'autonomie et l'indépendance des salariés.

Mais, d'un autre côté, s'enracine de plus en plus profondément une conception de l'éducation mettant l'emphase sur le développement personnel des individus. Cette conception se retrouve tant au foyer qu'à l'école. Et pourtant ce sont ces mêmes étudiants qui tôt ou tard seront soumis à des contraintes bureaucratiques. Il va sans dire que la frustration et l'aliénation peuvent facilement prendre place.

On pourrait diviser cette aliénation en quatre variantes majeures. La première a trait à l'impuissance de l'individu face à l'organisation. À cet égard, la non participation à la propriété de l'entreprise ou encore à l'établissement des politiques et décisions administratives peuvent être autant de sources de frustration et d'aliénation.

La deuxième variante est l'absence de signification du travail. Le taylorisme et la bureaucratie ont très souvent rendu le travailleur semblable à un outil ou à une pièce d'un ensemble mécanique agencée en fonction des résultats à reproduire. Le travailleur perçu comme une extension de la machine ne voit plus le lien entre son travail et le produit fini.

L'absence d'intégration de l'individu à la communauté du travail est la troisième variante que l'on peut identifier. Enfin, la dépersonnalisation, ou en d'autres mots, la perte de contact avec la nature profonde de l'individu peut être identifiée comme la quatrième variante. Le détachement des travailleurs vis-à-vis la tâche à accomplir ou le manque d'intérêt peuvent être autant d'indices de cette aliénation.

À cet égard, rendre le travail moins aliénant, plus enrichissant n'est pas que la responsabilité patronale et gouvernementale. C'est peut-être aussi la responsabilité syndicale. Du moins le défi est présent. Est-ce que les syndicats doivent s'en tenir aux aspects extrinsèques en laissant l'essence même du travail à leur contrepartie? Agir ainsi pourrait être dangereux. Car un des buts des syndicats est de donner un sens au vécu et au quotidien des travailleurs.

Évidemment, dans notre réalité concrète, ces propos peuvent paraître des voeux pieux. Car, s'il est facile de soulever la problématique, il n'en va pas de même pour la résoudre. Les obstacles sont énormes. Mais les syndicats se doivent de répondre aux nouveaux défis.

Tout comme ils ont cru utile de déborder largement le champ de la négociation collective pour entrer dans l'arène politique parce que le résultat de la négociation de la convention collective ne pouvait répondre à tous les besoins des travailleurs, de même devront-ils peut-être s'impliquer davantage dans les nouvelles formes d'organisation du travail.

QUELQUES PRINCIPES À L'ÉGARD DES EXPÉRIENCES D'INNOVATION

Jusqu'à maintenant, quelques syndicats ont expérimenté des expériences d'innovation. Dans certains cas, ce sont ces regroupements de travailleurs qui les ont initiés, dans d'autres, ils ont eu à les vivre ou parfois même à les subir. De toutes ces expériences, il est pratiquement impossible de dégager une évaluation globale ou même une ligne de conduite adopté par les syndicats.

Ceci s'explique, en partie, du fait que les déclencheurs ou les éléments qui ont donné naissance à ces expériences varient d'un endroit à l'autre. Par exemple, une expérience émergeant d'une volonté franche de sauver une entreprise ne reçoit généralement pas le même accueil qu'une intervention prenant naissance dans une entreprise perçue comme anti-syndicale et dont on se méfie des désirs cachés. De plus, il ne faudrait pas oublier que chaque association de salariés reflète, somme toute, les caractéristiques de ses membres. Il est donc normal qu'il y ait des différences d'un endroit à l'autre. En outre, les locaux peuvent être aussi influencés ou peuvent vouloir adhérer aux politiques des centrales ou fédérations auxquelles ils sont affiliés. Or, comme ces politiques peuvent varier, de la même façon les prises de positions peuvent différer d'un local à l'autre.

Ces réserves étant faites, il apparaît néanmoins que plusieurs syndicats aient de plus en plus tendance à adopter certains principes à l'égard des expériences d'innovation. Ces principes semblent avoir pour but une protection syndicale tout comme une garantie à l'effet que les employés ne seraient pas manipulés. Par exemple, les syndicats demandent que toute expérience d'innovation obtienne leur accord. En d'autres mots, on ne veut pas que des programmes soient établis sur leur dos. Qui plus est, tout comme les employeurs prennent le temps et investissent les ressources nécessaires à l'implantation d'un projet, de la même façon les syndicats refusent d'être bousculés. Ils veulent également avoir le temps et pouvoir consacrer les efforts nécessaires afin de ne pas être à la remorque de l'initiative patronale. Aussi, afin d'avoir un certain contrôle sur les expériences tentées, les syndicats exigent souvent la signature d'une lettre d'entente à l'effet que tout comme l'employeur, ils puissent eux aussi mettre fin à l'expérience en tout temps, moyennant un certain préavis. Enfin, puisque les expériences ont pour but d'améliorer les conditions de travail, les syndicats exigent au moins que les droits acquis soient respectés.

CONCLUSION

Les expériences d'innovation dans le milieu du travail ne sont pas sans poser de problèmes aux syndicats. En fait, c'est tout le problème de la définition d'un nouveau rôle avec tout ce que cela peut impliquer de tension interne, d'incertitude quant à la survie ou d'attaques extérieures qui est soulevé. Mais en dépit des problèmes créés, il est douteux que les syndicats puissent se soustraire au débat.

Les unions ouvrières ne sont pas simplement une émanation de l'esprit. Ce sont des organisations

pratiques qui ont été créées en réponse à des besoins sentis et vécus comme la sécurité d'emploi, l'arbitraire patronal ou même, au tout début, l'exploitation des travailleurs. Certes, beaucoup de ces problèmes demeurent. Il va sans dire que les syndicats ont encore un rôle de chien de garde à jouer. Mais que ce soit par législation sociale, gains syndicaux ou simplement par changement d'attitudes patronales, plusieurs de ces besoins sont maintenant satisfaits. En d'autres mots, une question à laquelle doit répondre le mouvement syndical est de trouver la façon de répondre aux besoins croissants d'aliénation des travailleurs.

Il s'agit là, évidemment, d'un défi énorme. En refusant d'entrer sur cette voie et de jouer de leur influence pour que de nouvelles formes d'organisation du travail prennent place, ils risquent de mécontenter leur base en ne répondant qu'à une partie des problèmes de l'heure. Par ailleurs, de nouvelles formes d'organisation peuvent entraîner la définition de nouveaux rôles avec tout ce que cela peut impliquer comme incertitudes.

Voilà, en quelque sorte, un défi auquel font face et devront davantage faire face les syndicats: comment, en ne perdant pas leurs droits acquis et ne ne rejetant pas les stratégies qui ont connu du succès, pourront-ils répondre aux pressions croissantes à l'égard de nouvelles formes d'organisation du travail?

LA DIFFUSION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL

par Albert Cherns
Professeur et chef
Département des sciences sociales
Université Loughborough
Leicestershire, Angleterre

> «Si un homme écrit un meilleur livre, fait un meilleur sermon ou construit une meilleure souricière que son voisin, même s'il bâtit sa maison dans les bois, le monde viendra à lui.»*

Cette citation d'Emerson, la plus connue, bien qu'on ne la retrouve pas dans ses écrits, est intéressante pour deux raisons: tout d'abord, parce qu'on ne se souvient que de la souricière et deuxièmement, qu'elle est complètement erronée; tout vendeur sait qu'il est difficile de convaincre.

Au lieu d'attendre que le monde vienne à nous, nous sommes obligés de faire savoir au monde que nous existons, de diffuser ce que nous croyons être nécessaire pour améliorer la qualité de la vie au travail.

1. QUE FAUT-IL DIFFUSER?

La première question est la suivante: «Que faut-il diffuser?». Je m'excuse de commencer ma réponse par une négation. Ce qu'il faut diffuser N'EST PAS une formule globale. Certes, ce genre de formule se vend, mais il n'existe pas de recueil de pratiques ou de programmes bien conçus, pas de remède universel ou de spécialité pharmaceutique que l'on puisse acheter. Ce qui est et doit être diffusé, ce sont:

- des valeurs et non des résultats;
- des concepts et des idées et non des pratiques, des méthodes, des solutions;
- des conseils pour décider du but à atteindre et de la façon de l'atteindre.

Le principe premier de la conception socio-technique est le principe de la compatibilité: le processus de structuration doit être compatible avec ses objectifs; ainsi, une organisation «participative» implique la participation à son processus de création. La conception doit être le fait des personnes qui seront chargées de l'exploitation. Une telle conception n'est pas de type courant. Une conception erronée largement répandue identifie la qualité de la vie au travail avec les groupes de travail autonomes ou des «équipes». Si c'était aussi simple, ce serait merveilleux. Après tout, établir des «équipes» n'est pas terriblement difficile. Tout ce qu'il faut, c'est les établir et l'on peut pour cela avoir recours à des experts. Il est vrai que les conceptions socio-techniques entraînent souvent l'introduction du

*Traduction libre. N'existe dans aucun dictionnaire de citations de langue française consulté.

travail de groupe dans certaines parties de l'organisation, mais le travail de groupe découle de la complexité d'une tâche qui nécessite la coordination de nombreuses activités et non de l'hypothèse *a priori* que le travail d'équipe rend les gens heureux.

Avant d'étudier les processus et stratégies de la diffusion, nous devrions examiner attentivement les valeurs, les concepts et les méthodes que nous voulons diffuser. Les valeurs sont essentiellement des valeurs humanistes: l'organisation existe dans l'intérêt des gens et les avantages dont bénéficient certains ne devraient pas être obtenus aux dépens des autres. Plus précisément, le développement et l'utilisation des qualifications sociales et autres des travailleurs devraient être un objectif de l'organisation. Ces valeurs reposent sur l'hypothèse selon laquelle l'homme est un être souple, inventif et coopérant, si on lui en donne la possibilité.

Les concepts découlent essentiellement du fait que l'on considère les organisations comme des «systèmes socio-techniques ouverts», des arrangements qui permettent d'effectuer le travail dans des conditions très variables, au moyen d'un système technique choisi de façon à imposer aux gens et au système social des exigences qu'ils peuvent satisfaire sans trop de difficultés (...).

Les méthodes sont essentiellement celles de la recherche opérationnelle et insistent sur la propriété partagée des processus de rassemblement, d'analyse et d'élaboration des données.

Ainsi, les stratégies de la diffusion doivent être appropriées à la diffusion des valeurs, des idées et des méthodes, des sermons et ouvrages d'Emerson plutôt que de sa souricière.

2. OÙ LA DIFFUSION DOIT-ELLE AVOIR LIEU?

Lorsque nous parlons de diffusion, nous utilisons le même terme pour couvrir toute une gamme de processus. Notre stratégie ne s'adaptera pas à tous. Pour que les valeurs, les idées et les méthodes soient diffusées, il faut que des contacts existent à un certain nombre de niveaux.

Nous nous intéressons à la diffusion:

- d'une section ou d'un service à un autre au sein de la même organisation;
- d'une unité ou d'une usine à une autre au sein de la même société, entreprise ou institution;
- d'une entreprise à une autre au sein de la même industrie ou du même secteur;
- d'une source d'influence ou de facilitation à une autre.

Cela peut s'appeler la diffusion *horizontale.*

Mais nous nous intéressons aussi à la diffusion *verticale* vers le haut:

- d'une section à une unité;
- d'une unité à la société, la compagnie;
- de la compagnie au secteur;
- du secteur aux institutions politiques,

et vers le bas.

Nous avons donc besoin de toute une gamme de stratégies et d'une infrastructure.

3. STRATÉGIES DE LA DIFFUSION

À long terme, la diffusion des valeurs est sans aucun doute l'objectif le plus important, mais étant donné la façon dont fonctionne notre société, il est peu probable qu'il y ait un long terme, même quand comme Keynes nous serons tous morts, à moins que nous n'ayons la démonstration visible de leur supériorité et de leur caractère pratique. Il est donc approprié de commencer par la fin.

3.1 DIFFUSION AU SEIN D'UNE ENTREPRISE

La première observation que je souhaite faire est qu'il est beaucoup trop tard de commencer à penser à la diffusion quand vous avez déjà obtenu de bons résultats. Supposons que vous ayez choisi un service dans votre organisation, que vous ayez effectué une «expérience» protégée et que vous ayez maintenant un service restructuré qui fonctionne parfaitement bien. Vous voulez que cela se sache et que les autres services en fassent autant. Or, il semble que personne ne veuille être le numéro deux. Le numéro un était «spécial». Il a reçu un traitement de faveur. Toutes les raisons qui ont conduit à le choisir comme numéro un sont des raisons qui étaient valables pour ce service et pour lui seul. Et ainsi de suite. Il n'est pas très glorieux d'être le numéro deux. Si vous réussissez, vous n'avez fait rien d'autre que de suivre le numéro un; si vous échouez, vous n'avez même pas été capable de faire comme lui. Pour empêcher une nouvelle expérience, on dira qu'au fond la première n'était pas tellement réussie, que le service restructuré est au bord de l'effondrement, qu'il ne fonctionne déjà plus, qu'il impose des obligations injustifiées à d'autres services moins favorisés, etc. Peut-être cette dernière affirmation est-elle quelque peu justifiée.

La réorganisation complète d'un seul service est un événement rare. Il faut s'attendre à une renégociation de sa consommation et de sa production par rapport aux autres services. Même si le résultat de la renégociation est à l'avantage de tous, l'assimilation du changement impose un fardeau, même temporaire.

Comment donc pouvons-nous éviter le problème du numéro un? La réponse a été donnée il y a soixante-dix ans par Francis Cornford: «...rien ne devrait jamais être fait pour la première fois». Mais s'il n'y a pas de première fois, comment pouvons-nous commencer? En ayant deux ou trois numéros un et en y incorporant dès le début notre stratégie de diffusion. Comment cela peut-il se faire? De toute évidence, cela dépend dans une large mesure des circonstances et la procédure variera. La plupart des projets et programmes sont gérés par deux niveaux de comités actifs: un comité directeur qui donne son approbation et un groupe d'étude pour chaque emplacement. En incluant dans ces comités les personnes qui s'intéresseront plus tard aux projets, la propriété des projets est partagée et ceux qui suivent bénéficient de l'expérience acquise. J'ai dit que la façon de procéder dépend des circonstances: les groupes d'étude ne devraient être ni trop importants, ni dominés par la gestion, la participation des syndicats sera plus ou moins importante et dépendra des négociations qui auront lieu entre l'achèvement des premiers projets et le début de la deuxième vague. Et ainsi de suite. Cependant, si les détails doivent être mis au point, les grandes lignes de la stratégie sont nettes.

La diffusion doit être envisagée par le comité directeur dès le début. Il est tentant d'arriver à un accord facile en faisant les choses à

moitié; on fait un essai dans un ou deux services et l'on décide de poursuivre l'expérience ou non et, dans l'affirmative, à quel niveau. Non seulement cet engagement limité indique aux services intéressés qu'ils ne recevront aucun appui si les choses vont mal mais qu'aucune mesure complémentaire ne sera envisagée et que ceux qui ne sont pas disposés à s'aventurer pourront faire valoir qu'il vaut mieux laisser les choses telles qu'elles sont. Il est donc probable que le premier essai restera «cloisonné» et qu'il intéressera des secteurs dont la viabilité dépendra d'une protection spéciale et dont le succès sera dû à des circonstances particulières. Dès le début, le comité directeur doit y aller franchement, prévoir la suite à donner et s'assurer l'appui de tous les intéressés.

La stratégie dont je viens de parler intéresse la diffusion de service à service ou d'usine à usine au sein de la même entreprise. J'ai donc pu examiner les mesures qui peuvent être prises au sein de cette dernière. Une diffusion plus large de la qualité de la vie au travail implique une participation beaucoup plus vaste.

3.2 DIFFUSION HORIZONTALE (intra-sectorielle)

Au sein d'une industrie, les entreprises sont conscientes des avantages que l'on peut retirer de la concurrence jointe à la coopération. Tout en gardant jalousement ce qui leur donne un avantage potentiel sur leurs concurrents, elles partagent volontiers avec eux les activités qui servent les intérêts de l'industrie dans son ensemble ou participent à un investissement mutuellement profitable qui ne peut être le fait d'une entreprise unique. Des associations professionnelles diverses fournissent les installations collectives nécessaires. Leur participation éventuelle à la diffusion de la qualité de la vie au travail dépend a) de la mesure dans laquelle les entreprises considèrent la qualité de la vie au travail comme un avantage sur le plan de la concurrence et b) de la mesure dans laquelle les entreprises appartenant à la même industrie se trouvent dans un milieu social identique. Dans l'ensemble, je pense que la plupart des entreprises sont ambivalentes pour ce qui est de l'avantage sur le plan de la concurrence. D'une part, elles ne sont pas insensibles aux avantages qu'elles peuvent en retirer au point de vue relations publiques ainsi que efficacité et stabilité de leur main-d'oeuvre; d'autre part, elles sont conscientes qu'il y a des risques à être trop différent et que la viabilité à long terme de nouveaux modes de travail est liée à leur acceptation générale. C'est ici que se pose la question du milieu social. Les méthodes de travail d'une bonneterie de Heretown peuvent être plus profondément influencées par ce qui se passe dans une conserverie de Heretown que dans une bonneterie de Farville. Beaucoup dépend des syndicats. Si leur orientation est fortement locale, ils peuvent créer un climat social que partagent toutes les entreprises locales; s'ils sont fortement sectoriels, ils créent un climat social sectoriel. Plus les entreprises sont liées sur d'autres plans, plus elles partagent le souci de la qualité de la vie au travail. Les associations professionnelles qui sont déjà actives dans des secteurs concernant le personnel et les relations industrielles devraient jouer un rôle essentiel dans la diffusion de la qualité de la vie au travail. Ceux d'entre nous qui s'intéressent d'une manière générale à faciliter la diffusion des concepts et méthodes concernant la qualité de la vie au travail devraient rechercher ce qui peut

être fait pour aider ces associations professionnelles à promouvoir la qualité de la vie au travail.

Je reviendrai sur cette question lorsque j'examinerai plus en détail le rôle des gouvernements dans la diffusion de la qualité de la vie au travail.

3.3 DIFFUSION VERTICALE — le modèle Jamestown

Mon scénario de «Heretown» supposait une collectivité ayant le sens de son identité, comme c'est le cas pour les villes industrielles petites ou moyennes mais depuis longtemps établies. Jamestown, New York, fournit l'exemple bien connu d'une ville où la cohésion de la main-d'oeuvre et le pouvoir des syndicats ont eu un effet d'intimidation sur les entreprises qui cherchaient de nouveaux emplacements pour leurs activités. La stratégie de Jamestown unit les organisations, les syndicats et les employeurs de la collectivité en un réseau de diffusion unique qui facilite et relie les activités intéressant la qualité de la vie au travail dans des entreprises de types très variés.

La diffusion verticale est potentiellement plus puissante que la diffusion horizontale lorsque les conditions préalables sont remplies. La ville industrielle ancienne n'est pas le seul cas, les zones nouvellement industrialisées offrent des possibilités semblables et ont moins de pratiques établies et d'institutions rigides à modifier. Cependant, il n'est guère possible que la stratégie verticale s'avère efficace dans l'un des parcs industriels d'une grande métropole.

L'un des points forts de la stratégie verticale est son lien potentiel avec les établissements d'enseignement et autres institutions pertinentes. Le changement fondamental des méthodes de travail dans l'industrie et les organisations entraîne et implique de grands changements dans le domaine de l'éducation. Nos systèmes éducatifs ont beaucoup évolué pour servir l'industrie et fournir aux gens les compétences et qualifications nécessaires dans un travail organisé. Les nouvelles méthodes de travail obligent à acquérir une vaste gamme de compétences et certaines aptitudes sociales en vue d'un travail coopératif. Si celles-ci doivent être encouragées, il faut les apprécier et les rémunérer. Nous remarquerons que les membres de l'unité de recherche sur le travail d'Oslo, qui ont tant fait en ce qui concerne la qualité de la vie au travail, ont progressivement tourné leur attention vers les écoles et les établissements d'enseignement. Les phases expérimentales du projet norvégien intéressant les expéditions ont donné de très bons résultats; pour en élargir la diffusion, il est nécessaire de modifier de façon adéquate l'éducation et la formation des gens de mer vers lesquels se portent maintenant les efforts.

4. LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL DANS LE CADRE DE VIE

Les changements dans les habitudes et les valeurs sociales qui accompagnent nécessairement les activités concernant la qualité de la vie au travail se retrouvent sous d'autres formes. Les règlements qui limitent la pollution, imposent le paiement d'une compensation aux ouvriers en surnombre, l'égalité des chances pour les hommes et les femmes ou des procédures d'appel contre les mesures disciplinaires, ou encore exigent le paiement d'une contribution en vue de couvrir les coûts de formation, sont tous des aspects des mesures prises par le

gouvernement pour revoir la base des arrangements entre l'organisation et la collectivité. Dans le langage des économistes, des coûts qui étaient autrefois des «extériorités» pour les organisations et étaient supportés par la collectivité sont maintenant supportés par l'organisation. La nouvelle base de l'arrangement n'oblige pas encore les organisations à comprendre dans leurs éléments de production la qualité de la vie au travail de leurs employés, ni leur capacité de participation à l'action et à la prise de décision, en tant que ressources communautaires auxquelles elles ont l'obligation de contribuer. Mais l'acceptation par les organisations d'obligations jusque-là méconnues envers leurs membres fait partie de la nouvelle réglementation et de la qualité de la vie au travail.

D'ailleurs, la qualité de la vie au travail n'est pas sans rapport avec d'autres faits n'ayant rien à voir avec la réglementation, qui modifient la base des relations entre le travailleur et son emploi. Des horaires souples, le partage des emplois, sont des exemples de ces faits nouveaux (ou des redécouvertes d'anciennes habitudes de travail). Il est toujours à craindre que des manifestations différentes d'un même mouvement sous-jacent, en développant leur propre territoire et leurs propres exigences, ne puissent se trouver en opposition. Chacune peut juger les autres sans intérêt, voire gênantes. Il est donc important, en ce qui concerne la diffusion de la qualité de la vie, d'éviter de s'opposer à ces autres manifestations, de déterminer les sources dont elles émanent et de reconnaître les autres mouvements qui puisent à la même source.

De même que d'autres réalisations souhaitables, la diffusion de la qualité de la vie au travail est gênée par des pratiques de mesure et d'évaluation qui n'ont pas été adaptées à l'arrangement nouveau entre l'organisation et la collectivité. Nos pratiques comptables sont loin de pouvoir mesurer tous les avantages qu'une organisation fournit à la collectivité et tous les fardeaux qu'elle lui impose. Tant qu'elles ne le feront pas, il pourra sembler peu rentable d'utiliser les ressources, en particulier les ressources humaines, de la façon la plus avantageuse. Une stratégie à long terme intéressant la diffusion de la qualité de la vie au travail qui ne s'efforce pas de modifier la base d'après laquelle le rendement des organisations est évalué est la stratégie du bousier; un moment d'inattention pendant qu'il pousse sa charge en haut de la pente et il court les plus grands risques.

Bien entendu, les alliés politiques peuvent être embarrassants. La qualité de la vie au travail ne doit pas être exclusivement associée à un mouvement politique ou un ensemble de groupes de pression. Sur le plan international, des associations comme le Conseil international pour la qualité de la vie au travail sont jusqu'ici demeurées à l'écart de toute situation de ce genre. Sur le plan national, ceux qui s'occupent de la qualité de la vie au travail doivent s'intéresser aux questions relatives à la «participation du travailleur», la «démocratie industrielle», «l'humanisation du milieu de travail», la «cinquième directive», «mitbestimmung», etc. En particulier, il est essentiel que les syndicats ne conçoivent pas la qualité de la vie au travail comme un élément risquant de diminuer leur pouvoir. La qualité de la vie au travail ne devrait pas non plus être considérée comme un obstacle aux négociations collectives.

Mais si cela signifie, comme je le crois, que le succès de la qualité de

la vie au travail dépend du fait que les syndicats puissent en avoir un point de vue positif, il y a de toute évidence des implications d'ordre stratégique. Les syndicats ne descendront pas dans l'arène avec la gestion ou le gouvernement s'ils ne sont pas bien préparés. Pour être bien préparés, ils doivent être en mesure d'examiner, de discuter et de résoudre les problèmes entre eux. Ils ne le feront pas ouvertement. Avant de rencontrer les autres participants ou protagonistes, ils voudront développer leurs propres compétences. Peut-être devront-ils mettre au point leur propre appui professionnel, ou du moins se sentir en mesure de faire appel à leurs propres conseillers professionnels. Jusqu'ici, ces experts en relations industrielles, auxquels les syndicats font confiance et qu'ils peuvent consulter, ont eu tendance à se méfier de la qualité de la vie au travail, voire à lui être hostiles. Il faut les convaincre que la qualité de la vie au travail n'affaiblira pas le pouvoir des syndicats et ne nuira pas aux négociations collectives. La stratégie de la diffusion doit tenir compte de ces «gardes-barrières».

Ces «gardes-barrières» ne sont pas le seul élément dont il faille tenir compte. J'ai déjà dit que nos systèmes de comptabilité actuels constituent un obstacle. J'aurais pu ajouter que notre compréhension des relations entre la technologie et la société en constitue un autre. Si le rendement de l'organisation est mesuré par les comptables, sa structuration est l'affaire des ingénieurs. De nouveaux systèmes de comptabilité seront conçus et mis au point par les comptables, non par les spécialistes des sciences du comportement; la structuration nouvelle de l'organisation sera élaborée et mise en oeuvre par les ingénieurs. La stratégie de la diffusion doit donc constituer des réseaux de professionnels compétents et les concepts de la qualité de la vie au travail doivent être incorporés dans leur formation.

5. RÔLES DES GOUVERNEMENTS

Le gouvernement a quatre fonctions distinctes mais liées en ce qui concerne la qualité de la vie au travail.

Premièrement, c'est un gros employeur: environ un employé sur quatre au Canada travaille pour un palier du gouvernement ou un autre.

Deuxièmement, le gouvernement aide d'autres organisations à améliorer la qualité de la vie au travail.

Troisièmement, le gouvernement exerce une fonction régulatrice, établissant et contrôlant les rapports entre organisations et individus.

Quatrièmement, il joue le rôle d'un arbitre, s'efforçant de résoudre les difficultés qui s'élèvent entre les groupes opposés: employeurs, syndicats, consommateurs, et de protéger «l'intérêt public».

Sa crédibilité dans les trois derniers rôles dépend de sa performance dans le premier. Il faut examiner avec attention la façon dont il gère ses propres «expériences» en matière de qualité de la vie au travail. Dans le cas du gouvernement fédéral, l'importance de son influence sur les gouvernements provinciaux et locaux indiquera la façon dont il maîtrise les principes de la diffusion. Son rôle dans ce domaine pourrait être, comme l'a dit Schon, «d'aider les systèmes périphériques à se transformer et à se lier entre eux».

Ses troisième et quatrième fonctions impliquent que les branches du gouvernement qui s'intéressent à la réglementation et à l'arbitrage ne

devraient pas essayer d'atteindre des buts qui diffèrent des buts que cherchent à atteindre les personnes responsables des deux premières fonctions. Nombre de discussions internes et une mise au courant réciproque au sein du gouvernement constituent une partie essentielle de la stratégie.

Mais un rôle incombe encore au gouvernement. La stratégie de la diffusion doit comporter d'un côté l'offre, de l'autre la demande. Toutes les voies que nous avons explorées impliquent que de plus en plus les gens comprennent ce qu'est la qualité de la vie au travail et la réclament. Plus la stratégie sera au point, plus la demande sera grande et plus on aura besoin de personnes pouvant aider les organisations à exécuter leurs programmes afférents à la qualité de la vie au travail. D'où viendront ces personnes? Sans aucun doute, la demande stimule l'offre. Si au Canada un grand nombre d'organisations réclament une aide qualifiée, la formation ne tardera pas à être organisée. Mais les animateurs ne sont pas formés du jour au lendemain et il faut encore plus de temps pour former des éducateurs expérimentés. Sans une aide adéquate, les tentatives risquent d'échouer ou d'être fort peu probantes. Or, nous ne pouvons pas nous permettre trop d'échecs au début. Une stratégie responsable doit se préoccuper de l'offre et s'efforcer d'appuyer ceux qui essaient de la procurer.

Document préparé pour la Conférence nationale des animateurs de la qualité de la vie au travail, Vancouver, mai 1978.

LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: UN DANGER MANIFESTE ET ACTUEL

par Ted Mills
Président
Centre américain de qualité de la vie au travail

1. L'EXPLOSION DE LA PRISE DE CONSCIENCE

Un des aspects notables de cet article est qu'il n'aurait pu être rédigé avant 1980 car il traite exclusivement de l'art de la gestion industrielle dans les années 80. Je tenterai d'identifier une tendance dans la conduite des affaires qui s'est propagée aux États-Unis à la vitesse de l'éclair et dont la liste d'événements révélateurs ci-dessous ne constitue qu'un des indicateurs. En effet, les chefs de l'industrie, des syndicats et de la presse semblent avoir repris à leur compte le tout soudain nouvel intérêt américain vis-à-vis de l'organisation du travail pour la décennie à venir, avec toutes les retombées que cet intérêt pourra provoquer sur la revitalisation de la productivité, de la puissance industrielle et du leadership mondial des États-Unis. Et il semble de plus en plus évident que la nouvelle administration à Washington est disposée à appuyer de tels objectifs. Voici quelques exemples des événements les plus notables de cette poussée vers un nouveau type de gestion aux États-Unis dans les années 80:

• En novembre 1979, M. William Batten, Président du Conseil d'administration du New York Stock Exchange, donna une importante conférence à la Wharton School qui exhortait les industriels américains à s'inquiéter plus activement du grave retard de la croissance de la productivité et à s'intéresser plus particulièrement aux possibilités qu'offre la nouvelle technologie sociale de la «qualité de la vie au travail» (QVT) qu'il assimilait à un élément clé du redémarrage indispensable de la productivité.

• En mars 1980, M. Charles L. Brown, le Président du Conseil d'administration de AT&T (American Telephone and Telegraph) adressa une lettre aux présidents des 26 sociétés de services de la Compagnie Bell System, laquelle n'emploie pas moins de un million de personnes, les exhortant à adopter ce qu'il intitule «le style de gestion QVT». (Cette lettre fut ensuite publiée dans le numéro de juin du Bell Telephone Magazine, dont la couverture titrait «La Qualité de la vie dans les plans de la Bell System».)

• En avril 1980, M. James F. McDonald, à l'époque Vice-président exécutif et maintenant (et ceci est significatif) Président de General Motors, réunit quelque 350 cadres supérieurs de la société et, pour la première fois, plusieurs permanents et dirigeants du syndicat United Automobile Workers pour un séminaire d'un jour consacré à comparer les points de vue de la société et du syndicat en matière de qualité de la vie au

travail, à faire le point du programme que GM a entamé à ce sujet il y a sept ans et à promouvoir sa diffusion au sein de la société.

• En avril 1980, l'American Productivity Center de Houston réunit près de 300 des principaux dirigeants du monde de l'industrie, du travail, du gouvernement et des milieux universitaires à l'occasion d'une conférence tenue à Houston d'où émergea un clair consensus à l'effet que a) l'aide de l'État dans la formation du capital, b) les innovations techniques et c) une meilleure gestion du personnel ou une meilleure qualité de la vie au travail constituent tous des impératifs vitaux et *inséparables* du regain de la productivité aux États-Unis dans le cadre de la lutte contre la stagflation interne et de la concurrence économique internationale.

• En avril 1980, les dix grands producteurs d'acier des États-Unis signèrent une nouvelle convention collective de trois ans avec les United Steelworkers of America dont l'annexe H souligne explicitement le bien-fondé de la mise sur pied de «comités de participation» patronaux-syndicaux ou de groupes affectés à la résolution de problèmes (on les nomme QVT chez GM et chez AT&T) dans tous les usines et services afin de stimuler l'innovation et le progrès dans l'industrie sidérurgique en déclin.

• *Business Week* a consacré en juillet 1980 tout un numéro à la «Réindustrialisation de l'Amérique» dans lequel les problèmes de qualité de la vie au travail occupaient une place éminente; la chaîne de télévision NBC présenta en juillet un Livre blanc intitulé «Si le Japon peut le faire, pourquoi pas nous?» qui établissait une comparaison entre les modèles de gestion du personnel dans les deux pays et qui étaient définis comme un élément clé de la vitalité industrielle japonaise. Le numéro de septembre de *Newsweek* titrait en couverture: «La crise de la productivité: L'Amérique peut-elle relancer son progrès économique?» Des reportages semblables sont aussi apparus en 1980 dans *Fortune*, le *Wall Street Journal, Forbes, Atlantic Monthly*, etc.

• En juin 1980, par un accord largement commenté, les deux syndicats Communications Workers of America et Telecommunications International Union signèrent avec la société géante AT&T des conventions collectives distinctes dont l'une (celle de la CWA) prévoit la mise sur pied immédiate d'un comité mixte sur les conditions de travail et la qualité de service et dont l'autre (celle de la TIU) prévoit un «comité national d'amélioration de la qualité de la vie au travail». Les deux accords soulignent la nécessité d'encourager une plus grande participation des employés pour obtenir une meilleure qualité de services en ce qui a trait aux télécommunications américaines.

• En octobre 1980, la société Ford Motors et les United Automobile Workers annonçaient officiellement un projet conjoint à long terme appelé «participation des employés» (PE) et publiaient un manuel de procédures pour l'implantation, par les deux parties, de ce projet au sein de la société.

La liste ci-dessus d'événements notables touchant l'industrie américaine en 1980 est impressionnante par elle-même, mais elle n'est que très partielle. En effet, il y a eu en cette même année des centaines — certains prétendent des milliers — d'organisations et d'entreprises des secteurs public et privé et des syndicats (aussi bien régionaux que locaux) qui ont annoncé environ à la même époque la volonté de s'en-

gager dans la même voie «participative». Ceux qui croient cyniquement que de telles activités et mesures ne sont qu'une autre mode américaine, tel le mouvement des relations humaines des années 60, se voient détrompés par le grand nombre d'organisations américaines qui étudient et implantent cette nouvelle philosophie de gestion.

Une caractéristique notable de toutes ces annonces, déclarations, mesures et articles de presse est leur moment dans le temps. En effet, tout cela s'est produit à la fin des années 70, au moment précis où, peut-être pour la première fois dans notre histoire, les Américains commencent à se douter que quelque chose d'important dans la façon américaine tant vantée de travailler ne va plus. Le foisonnement de formules chocs telles que «réindustrialisation», «revitalisation», «crise de productivité», dans notre presse nationale témoignent de notre prise de conscience. On a accolé divers qualificatifs à cette nouvelle humeur nationale: anxiété, malaise, alarme, éclipse, déclin: le Président Reagan, dans son premier entretien informel en a fait mention. Aux prises avec les fléaux simultanés de la récession et de l'inflation (ou de la stagflation), un déficit national qui est en train d'atteindre des proportions désastreuses, une prise de conscience et une inquiétude collective reliée au déclin de notre domination économique sur le plan international suscité par le déficit de notre balance des paiements, l'affaiblissement de notre dollar, la réduction (par le biais de l'inflation) des crédits municipaux et gouvernementaux consacrés à payer les forces de l'ordre, les enseignants, les éboueurs et les services destinés à aider les pauvres et les personnes âgées, un sentiment insidieux de désarroi et d'aliénation sans nom s'est répandu à travers le pays. Il y a plus qu'une coïncidence dans la chronologie des événements relatés ci-dessus; une volonté de s'adapter à ces circonstances émane non seulement de la Maison Blanche, mais aussi de milliers de sociétés privées.

Une autre caractéristique frappante de cette liste d'annonces et d'événements est leur proche parenté avec une autre cause d'inquiétude économique en Amérique: le recul précipité depuis 1973 du taux de croissance de la productivité américaine. Au milieu de 1980, le ministère du Travail chiffrait ce déclin à 4 p. 100 rien que pour l'année 1980. Ceux qui se penchent sur ce déclin de la productivité américaine et ses causes, aussi bien sur le plan macro-économique (au niveau national) que micro-économique (au niveau de l'entreprise) signalent de nombreux facteurs qui expliquent la situation. Ils signalent la faiblesse de l'investissement à risque aux États-Unis depuis 1973, et donc le vieillissement et la désuétude croissante des moyens de production. Ils signalent la réduction des fonds consacrés par l'entreprise à la recherche et au développement de nouvelles technologies, particulièrement dans le secteur manufacturier en déclin. Ils signalent la hausse du coût de l'énergie comme élément du coût de production, et les dépenses en capital et en crédits de recherche que cette situation entraîne rien que pour trouver des moyens moins voraces en énergie de produire nos biens et nos services. Ils signalent le labyrinthe déroutant et paralysant des règlements gouvernementaux et des interventions de l'État dans la conduite des affaires. Ils signalent le coût croissant de la main-d'oeuvre et de la technologie qui connaissent tous deux une inflation dont la fin n'est nulle part en vue. Ainsi que nous le disent les experts, *chacun* de ces composantes du casse-tête que constitue

la productivité américaine est un véritable problème en soi; chacun, à son propre titre, nécessite des remèdes vigoureux aussi bien sur le plan macro-économique que micro-économique.

Il serait logique de conclure que le soudain intérêt porté au bien-être des travailleurs dérive partiellement, sinon totalement, de notre prise de conscience croissante de la gravité du déclin de la productivité. La qualité de la vie au travail est, en fait, une autre sous-composante du problème de la productivité — une technologie sociale visant à optimiser la productivité humaine à tous les niveaux de l'organisation.

Il en est, dont l'auteur fait partie, qui considèrent l'aspect humain de la revitalisation de notre productivité comme le plus important dans la décennie à venir. Pour renverser la courbe descendante de la formation du capital à risque, de la recherche et du développement, pour résoudre le problème de l'énergie, pour parvenir à travailler avec l'État plutôt que contre lui comme cela se fait déjà à l'étranger, pour faire face aux coûts croissants de la main-d'œuvre et de la technologie, il faudra faire appel à l'ingéniosité de l'homme; certains vont même jusqu'à dire que la productivité elle-même n'est rien d'autre que l'ingéniosité et l'invention de l'homme. L'une des caractéristiques les plus notables de la liste ci-dessus est l'accent qui est mis sur les facteurs humains en tant que remède au déclin de la productivité, aussi bien au niveau national qu'à celui de l'entreprise.

Un troisième aspect remarquable de cet intérêt pour le facteur humain est l'accent placé sur la notion, ou l'utilisation même, du terme «qualité de la vie au travail». Ce terme recouvre la volonté de plus en plus manifeste de donner aux travailleurs américains un plus grand rôle, une plus grande influence et une meilleure participation aux décisions quotidiennes qui affectent la nature de la vie au travail. En Europe, on rencontre depuis la Deuxième guerre mondiale (et même avant) des thèmes socio-économiques tels que la «participation du travailleur», la «démocratie industrielle», etc.; durant toutes les années 70, de telles notions faisaient partie intégrante des plates-formes idéologiques des partis sociaux-démocrates dans la plupart des pays européens. La participation des employés, particulièrement dans le domaine du contrôle de la qualité, fait partie de l'éthique industrielle au Japon depuis le milieu des années 50. Jusqu'à présent, de telles préoccupations ne se rencontraient pas aux États-Unis. Jusqu'à présent, jusqu'au regain d'intérêt soudain de 1979-1980, même nos syndicats les plus militants n'ont pas émis de revendications à cet égard et de telles préoccupations étaient considérées comme dangereuses, ou du moins comme tout à fait inutiles dans la conduite d'une affaire saine, sauf par les administrateurs et les chefs syndicaux les plus prescients.

On pourrait être amené à croire que l'attitude américaine en cette matière connaît actuellement un profond bouleversement. Il semblerait, à lire des phrases telles que «participation coopérative», «dignité et épanouissement», dans la convention collective CWA-AT&T, que nous venons de tourner une page dans la philosophie américaine de la gestion — et cela en quelques mois seulement. Si l'on regarde la prolifération explosive d'une structure de participation des travailleurs à la japonaise communément appelée «cercles de contrôle de la qualité» (cercle CQ)

dans toute l'industrie américaine en 1979 et 1980, il paraît raisonnable de conclure que les chefs d'entreprise et les dirigeants syndicaux, probablement poussés à agir par leur quête de moyens de «revitaliser» nos méthodes, se sont aperçus combien nous négligions les talents latents de notre main-d'oeuvre dans le milieu de travail — combien restait inexploitée notre ressource la plus grande: nos travailleurs.

On pourrait avancer, sur la base des indicateurs cités, que nous avons passé un tournant dans certaines philosophies de gestion américaine fondamentales. Un grand nombre d'entre nous, depuis près de dix ans, ont réclamé précisément ce genre de réexamen fondamental de nos méthodes de travail qui se déroule actuellement avec autant d'impétuosité. Nous avons constaté et analysé le bouleversement de l'échelle des valeurs dans la société américaine et clamé que le monde du travail devait s'adapter aux nouvelles valeurs et attentes des gestionnaires et des travailleurs, qui sont maintenant courantes. Ainsi que l'a dit Rosabeth Kanter de l'université Yale, ce n'est pas le travailleur mais le travail qui doit évoluer et changer. Depuis dix ans, de nombreuses entreprises expérimentent activement des structures d'organisation du travail nouvelles et plus contemporaines qui font appel à la participation des employés aux décisions; le cercle CQ dont on a tant parlé n'en est qu'un élément. Nous avons constaté, démontré, expliqué l'impact de ces nouvelles méthodes de travail sur la performance individuelle et la productivité et avons exhorté les syndicats et le patronat, séparément et ensemble, à prendre conscience du potentiel de revitalisation que présente la «participation coopérative» que l'on présente aujourd'hui comme une solution «nouvelle» dans le pays.

On pourrait penser que nous sommes, enfin, satisfaits de voir que ce que nous avons proposé pendant si longtemps finit par être adopté par un nombre de plus en plus grand de patrons et de syndicats. Mais nous ne le sommes pas. Au contraire, nous sommes inquiets.

Alors que nous voyons entreprise après entreprise, et syndicat après syndicat, annoncer ses nouveaux programmes, en ayant recours souvent à l'étiquette «QVT», nous commençons à voir avec une fréquence alarmante les signes de superficialité dans ce qui est dit, proposé et — surtout — fait. Dans une société industrielle renommée pour sa propension à fabriquer des copies synthétiques de choses authentiques, nous voyons aujourd'hui réaliser de pâles copies, en trompe-l'oeil, de nouvelles méthodes de travail. Nous voyons effectuer à grand battage quelques reprises symboliques qui ne sont qu'un rapiéçage de modes de gestion dépassés, nous voyons des objectifs inchangés, à courte vue, traditionnels. Nous voyons la dangereuse mentalité américaine du «vite fait» appliquée à des questions qui exigeraient une thérapie longue, lente, prudente, s'étendant sur des années et non quelques mois. Nous voyons la prévalence de ce qu'un président de société caractérisait comme le syndrome du court terme («Je ne veux pas que ce soit bien fait, je le veux jeudi»). Ce qui paraît largement absent, c'est la réalisation que pour obtenir des résultats permanents il faut un changement *organique* — un changement planifié des modes et principes de gestion, des changements de valeurs et structurels dans la façon de travailler, des changements dans les relations mêmes entre le dirigeant et le dirigé.

En dehors des quelques exceptions notées ci-dessus, ou des organisations relativement peu nombreuses telles que General Motors, la Dana Corporation et Polaroid où la QVT (ou son équivalent) est devenue un mode de vie en évolution constante depuis près de dix ans, le phénomène 1979-1980 risque bien de n'être qu'une mode passagère capable de faire plus de mal que de bien. Un trop grand nombre des adeptes d'une nouvelle gestion des ressources humaines ne procèdent qu'à des réformes superficielles, cosmétiques avec des panacées pré-emballées, ou bien le font dans un but simplement tactique. Trop peu perçoivent — comme ils le devraient — que ce qu'ils font doit dériver d'une stratégie fondamentale, d'une refonte de la nature même de la gestion. Ceux qui négligent la nécessité d'une planification stratégique étalée sur dix ans vont à la catastrophe, qui frappera aussi bien leur organisation que tous ses membres. C'est exactement ce qui semble se produire. Un président de société fit savoir récemment à ses subordonnés qu'il voulait cinq cents cercles CQ d'ici la fin de l'année — comme si cela pouvait résoudre ses problèmes humains pour toute la décennie 1980, comme si la planification stratégique et le climat d'ensemble et l'encadrement professionnel nécessaires pour que de telles activités deviennent faisables étaient sans importance, inutiles, à côté de la question.

Ce qui semble être réalisé dans une telle ruée risque de ne pas être réalisé du tout. Si cela est vrai, et je prétends que le risque en est clair et actuel, alors l'impact régénérateur, revitalisant de ce qui pourrait être ne se produira pas. Et ce ne seront pas seulement les Américains, mais tout le monde industrialisé qui sera perdant.

2. UNE ÈRE DE TRANSITION

Une certitude indubitable qui affecte toutes les composantes du problème de la productivité, mais particulièrement le facteur humain, est que le monde industrialisé — aussi bien en tant que société qu'en tant que force économique sur notre planète en ébullition — a déjà entamé une partie toute nouvelle sur le plan socio-économique et où l'Amérique risque bien de se trouver en première ligne. Les règles du jeu évoluent au fur et à mesure que la partie se déroule. Les nouvelles structures — depuis les États-nations jusqu'aux nouveaux systèmes monétaires et à la nouvelle diplomatie internationale — sont inventées en cours de jeu. Tous les indices sociaux, politiques et économiques montrent à l'évidence que les structures sous-jacentes, les valeurs ou les objectifs de ce que certains appellent l'ancien «âge industriel» (auquel beaucoup d'entre nous continuent à se raccrocher comme s'il avait encore un sens) se meurt, si même il n'est pas déjà décédé. Il existe également des indications claires qui montrent que nous sommes entrés dans une ère nouvelle que le futuriste Alvin Toffler a baptisée de «Troisième vague», que Peter Drucker a qualifiée de «L'âge de la discontinuité», que William Ellinghaus de AT&T a baptisée avec bonheur «L'ère de l'information» et que d'autres ont décrit simplement (et de façon erronée) comme «L'âge post-industriel». Peu importe le nom, nous y sommes déjà largement engagés. Nous avons commencé à adopter ses nouvelles valeurs, son nouveau mode de vie et ses structures, dont l'informatique et le nouveau narcissisme sont peut-être les signes les plus manifestes. Que l'on considère la Proposition 13, ou la révolution des microprocesseurs ou les nouvelles struc-

tures participatives QVT comme le signe le plus tangible de sa forme et de sa direction intrinsèque, nous y sommes. Que cela nous plaise ou non, que nous comprenions ses turbulences et ses nouvelles dynamiques, nous y sommes.

Au fur et à mesure que nous nous avançons dans cette turbulence, aucun d'entre nous ne peut se permettre d'oublier que la plupart des organisations de travail dans lesquelles nous, Américains, continuons à travailler ont été créées en fonction des anciennes valeurs de l'âge indsutriel. L'anachronisme structurel, telle une barrière invisible à la productivité et à l'efficacité opérationnelle, infeste certaines de nos organisations les plus éminentes avec la lassitude et les faiblesses débilitantes de la désuétude, en dépit de toute la modernité apparente dont les systèmes informatiques avancés semblent recouvrir les notions archaïques qui appartiennent à l'âge des diligences. De même que dans le métro de New York à l'heure de pointe, nous essayons de pousser et de tasser une catégorie nouvelle de travailleurs, évolués, éduqués, exigeants, ayant des notions, des aspirations, des perceptions d'eux-mêmes et du travail nouvelles, dans des organisations anciennes, rigides, dont les structures et les règles de base sont mieux adaptées à l'ère de Carnegie qu'à la nôtre. Ce qui est le plus inquiétant est de voir une majorité de nos entreprises et de nos organisations et la façon désuète, bureaucratique dont nous avons tendance à les gérer, coupées de plus en plus des capacités réelles et débridées de la nouvelle génération de cadres et d'employés qui les peuplent. Par millions, les Américains évolués et éduqués baissent les bras et s'en vont. Leurs aspirations sont déphasées. Ils appartiennent à l'ère nouvelle. Leurs organisations — la plupart d'entre elles — restent visiblement en dehors.

Ce qui manque de façon frappante dans la façon dont la majorité des entreprises américaines sont organisées et gérées (et ce qui est présent de façon tout aussi frappante dans la plupart des organisations japonaises d'aujourd'hui) est la capacité des dirigeants à s'adapter à l'évolution du travailleur américain contemporain.

Ce qui manque c'est la croyance, ou la foi, que si on leur en donne la chance, la plupart des travailleurs des années 80 sauront se débarrasser de la bêtise inhérente, de la paresse, de l'irresponsabilité, ou de l'apathie et de l'avidité naturelle que Taylor leur attribuait au début du siècle. Un mauvais système, c'est vrai, peut (et y parvient) les faire se comporter ainsi. Le spécialiste des sciences sociales, Chris Argyris, a dit que si l'on traite ses employés comme des enfants, il faut naturellement s'attendre à un comportement enfantin. L'inverse semble tout aussi plausible: si l'on considère ses employés comme des adultes, on peut s'attendre à un comportement responsable et adulte. Une quantité surprenante des structures et des systèmes de gestion du personnel de nos entreprises et de nos administrations font appel à des structures de commandement et de contrôle de type militaire qui établissent un contrôle serré et mesurable des employés que l'on soupçonne consciemment ou inconsciemment d'être incapables d'un comportement et d'une performance adultes. Dans une note de service adressée à ses cadres, le Président Brown de AT&T suggère un nouveau «style de gestion». Par ce changement, il identifiait peut-être précisément cette simple révolution de la perception traditionnelle qui permet de passer de la suspicion à la confiance.

C'est une telle mutation des valeurs qui caractérise ce qui se fait chez General Motors. C'est cette mutation des valeurs qui est au coeur de ce que l'on appelle la qualité de la vie au travail, à savoir le postulat que la plupart des travailleurs veulent faire plus, et mieux, si on leur en donne l'occasion.

3. L'APPROCHE QVT

C'est encore plus vrai aujourd'hui qu'il y a 25 ans lorsque le physicien Robert Oppenheimer lança la formule: «Le monde évolue sous nos pieds.» Ceux d'entre nous qui travaillent, ou qui veulent travailler, à trouver de meilleures façons de produire dans cette période critique de notre histoire, et qui cherchent à façonner un meilleur avenir économique et social pour l'Amérique, en tenant compte des exigences explicites de cet avenir, doivent apprendre à s'adapter aux dimensions nouvelles et de plus en plus ambiguës du nouvel âge de l'information. Nous devons apprendre à nous accommoder de sa nouveauté et de son étrangeté initiales. Nous devons le faire avec toute la sagesse possible. Il est plus urgent que beaucoup d'entre nous ne veulent l'admettre d'inventer des structures contemporaines, des modes et des techniques de gestion de nos organisations et de leur main-d'oeuvre, afin de trouver des moyens plus adultes, réduire ainsi les coûts et atteindre une production de plus grande qualité dégageant un profit accru. L'époque est littéralement révolue où nous, en tant que nation ou en tant qu'entreprises individuelles, pouvions nous permettre de jouer l'attentisme en nous contentant de camoufler les accrocs. Ainsi que les partis politiques le proclament volontiers, «il est temps que ça change». Mais le changement dans notre système doit être organique, fondé sur des valeurs, enraciné, d'une lenteur sage et profondément thérapeutique. Surtout, étant donné le pragmatisme des Américains, il doit produire des résultats dans l'intérêt de notre avenir à long terme.

Ce que l'on appelle ici «qualité de la vie au travail» ou «QVT», et qui est à la fois une conception offensive de nouveaux modes d'organisation, une philosophie et une technologie opérationnelles visant à créer des organisations plus efficaces, constitue en fait un slogan ambigu, ainsi qu'on l'a déjà signalé. Déjà, à travers l'industrie américaine, la QVT ou la technologie sociale qui la fonde, se rencontre sous une douzaine ou plus de qualificatifs différents. Ce que GM et AT&T appellent QVT, Ford intitule «participation des employés», Westinghouse nomme «productivité des travailleurs» et de nombreuses organisations qui la pratiquent largement comme Polaroid, IBM et Procter & Gamble, ne nomment d'aucune façon.

Il existe des douzaines de conceptions fausses de la QVT ou de ce qu'elle cherche à réaliser. L'une des erreurs les plus communes est que, ainsi que son nom le suggère trompeusement, il s'agit d'une façon douce et mièvre de rendre les travailleurs plus heureux dans leur emploi. Une autre conception fausse que l'on rencontre souvent chez les dirigeants qui travaillent à la formuler, est que ses préceptes et ses structures ne s'appliquent qu'aux travailleurs horaires et aux relations patronales-syndicales. Le fait que la QVT s'applique tout aussi bien aux cadres seuls ou aux ouvriers seuls échappe même à ses défenseurs les plus ardents qui ont tendance à dire que la QVT, «c'est bon pour eux, pas pour nous». C'est là une grave erreur de conception. Une autre erreur largement répandue est que la «productivité»

et la QVT sont des préoccupations tout à fait distinctes. Bien que cela devrait être vrai dans la façon dont la QVT est mise en place, tout cadre opérationnel d'un segment d'une entreprise restructuré en fonction de ces principes est fier de brandir les progrès parfois surprenants de la qualité et de la quantité de la production dans son secteur.

Une dernière conception erronée de la QVT que l'on rencontre particulièrement chez les cadres inférieurs et moyens qui sont habitués à ce que «le règlement, c'est le règlement», est qu'il s'agirait là d'une chose dangereusement permissive, qui détruit l'ordre et le contrôle organisationnels et qui menacerait ainsi d'une certaine façon le droit inhérent de la direction à diriger. Ainsi que nous le verrons, cela n'est ni vrai ni inéluctable; c'est plutôt le résultat de la crainte très commune de la perte de leur autorité par les surveillants qui devraient, selon les principes QVT, se mettre au service de leurs employés plutôt que d'être de simples agents de police.

Une fois balayées les conceptions fausses et les craintes, le plus simple est de considérer la QVT comme un agrégat ou une famille de notions apparentées sur de meilleures façons interpersonnelles et organisationnelles de travailler dans l'Amérique contemporaine, quel que soit le cadre de travail ou la production. La QVT est aussi ambiguë que les réalités changeantes du comportement social contemporain, aussi évolutive que l'âge de l'information dont elle cherche à reproduire le rythme et aussi porteuse d'impact économique qu'un monde qui se transforme effectivement sous nos pas. Encore plus simplement, je suggère que l'on perçoive la QVT comme rien de plus et rien de moins qu'une technologie sociale de plus en plus faisable, selon le mot de Batten. Si on l'institue organiquement et sagement comme étant juste cela, elle pourra lentement régénérer la productivité languissante, simplement en donnant des réponses structurelles aux aspirations, capacités et valeurs nouvelles des hommes et femmes qui constituent le monde du travail d'aujourd'hui — ceux qui gèrent et accomplissent le travail dans l'Amérique des années 80.

Pour l'auteur, la QVT est un terme générique qui décrit une technologie sociale nouvelle et spécifiquement américaine à mettre en oeuvre dans les organisations de travail. Elle continue — en 1980 — à s'appliquer davantage à ce qui pourrait et devrait être et à ce qui sera qu'à ce qui est; pour paraphraser Oppenheimer, elle évolue au fur et à mesure que nous la façonnons. En tant que technologie sociale, bien qu'elle ait déjà pénétré profondément dans de nombreuses entreprises (General Motors en 1980 a déjà plus de 100 structures QVT en place), elle n'a montré encore que le tout début de son impact potentiel. En 1980, le terme commence à être suffisamment répandu pour constituer une philosophie de travail que de plus en plus de syndicats accepteront comme conforme à leurs objectifs, et que de plus en plus de patrons pourront accepter comme objectifs sains et réalistes, particulièrement en période de récession.

Qu'est spécifiquement cette technologie sociale? Comment fonctionne-t-elle? C'est d'une simplicité surprenante, si l'on considère l'ensemble. En fait, on peut la réduire à deux caractéristiques très simples qui sont réunies dans toutes les expériences QVT réussies. Chacune — séparément et ensemble — sous-tend l'agrégat beaucoup plus complexe de procédés stratégiques et tactiques exposés ci-dessous.

Tout d'abord, ainsi qu'on l'a déjà noté, la QVT possède un fondement moral. À la base de tous les efforts QVT d'aujourd'hui et de demain doit résider la prise de conscience et l'acceptation — par tous les niveaux de gestion, par les dirigeants syndicaux et par les employés — du fait que l'organisation a entamé un processus qui respectera ce que ses membres souhaitent et veulent et peuvent faire aujourd'hui — en 1980 — sur le lieu de travail, pourvu qu'on leur en donne la chance. L'une des étapes initiales les plus notables dans la plupart des activités QVT a été la mise au point par la direction, et souvent conjointement par la direction et les syndicats, d'un ensemble directeur de principes ou de valeurs qui motivent et sous-tendent toutes les activités d'application subséquentes. De nombreuses organisations, en définissant ces principes directeurs, utilisent des termes tels que «nouveau style de gestion» ou «traiter les employés en adultes» ou «plus grande participation des employés aux décisions» ou professent une foi nouvelle dans la «dignité humaine» et l'importance de la «confiance mutuelle». Quelle que soit la façon dont ces principes QVT sont définis par chaque organisation ou éléments d'une organisation (usine ou division), ils sont généralement au coeur de tout ce qui suit.

Deuxièmement, la QVT est un processus évolutif. Au mot «évolutif» on pourrait substituer les termes «ouvert» ou «dynamique». Une structure évolutive est l'inverse d'une structure rigide, statique, inchangeable, coulée dans le béton. Elle est l'antonyme exact du terme «bureaucratique». Elle prospère dans la créativité, l'innovation, l'effort de groupe. Elle change et croît. Ainsi, dans les organisations qui choisissent d'adopter la technologie QVT, de plus en plus de décisions organisationnelles seront prises par des équipes mixtes, implantées peu à peu à *chaque* niveau de l'organisation, qui utiliseront des méthodes de travail en équipes (auquel les participants auront été spécialement formés) afin d'identifier et de résoudre pragmatiquement les problèmes *opérationnels*, qu'il s'agisse de problèmes humains, technologiques, organisationnels, environnementaux ou de tout autre élément qui sera considéré comme empêchant un fonctionnement au jour le jour plus efficace et plus productif. Je tiens à souligner ici le terme «opérationnel». Car, ainsi qu'on le verra plus loin, c'est dans les opérations que la QVT croît au sein des organisations — dans les services opérationnels ou «line», dans les postes d'usine où sont produits les biens et services de l'économie américaine.

L'une des qualités les plus importantes — et pourtant les moins bien comprises — des méthodes évolutives et des structures de résolution conjointe des problèmes est qu'elles permettent de réaliser en même temps deux choses essentielles, soit ce qu'un dirigeant a appelé un «double boni».

D'abord, par leur existence même, elles donnent le moyen d'exploiter et de déchaîner la créativité latente de la main-d'oeuvre et de la direction. Deuxième élément, et qui n'est pas moins important, en ce faisant elles octroient une profonde satisfaction humaine aux participants. Elles permettent la participation des employés aux prises de décisions, l'un des grands principes qui sous-tend tout le concept QVT.

Fondement moral; structure évolutive; travail d'équipe. Sans se tromper on pourrait définir la totalité de la technologie sociale QVT en très peu de mots: une tech-

nologie rentable, morale, évolutive, ponctuelle permettant de rendre les organisations de travail plus contemporaines, productives et efficaces. Pour faire bonne mesure on pourrait ajouter, dans le cas des entreprises privées, le mot «profitable».

Voyons maintenant si notre définition convient bien.

4. L'ÉMERGENCE DE LA CONNAISSANCE

L'approche traditionnelle suivie dans le développement de la technologie sociale QVT dans les années 60 et 70, particulièrement par les spécialistes des sciences du comportement, a été de formuler et de mettre à l'essai un nombre littéralement infini de théories sur le changement structurel dans les organisations de travail, souvent ramassées sous le terme générique de «psychologie industrielle»; la plupart de ces théories étaient basées sur l'hypothèse qu'une restructuration organisationnelle sage et l'épanouissement des travailleurs constituent en eux-mêmes des facteurs importants d'efficacité économique du capitalisme contemporain. La plupart de ces approches, du moins celles qui dépassaient la phase de la théorie pure, ont été mises à l'essai dans des conditions réelles, généralement dans des ateliers de 30 à 50 employés, afin de faire le tri des théories qui marchent et de celles qui ne marchent pas. Jusqu'à la fin des années 70, ces efforts étaient généralement intitulés «expériences» par leurs auteurs qui aiment à utiliser le langage de la méthode scientifique et considérer leurs travaux comme des expériences contrôlées qui peuvent prouver la vérité ou la fausseté de la théorie sociologique mise à l'essai. C'est de ces milliers d'expériences réalisées ici et à l'étranger que la technologie QVT d'aujourd'hui a émergé. On qualifiait souvent ces travaux d'expériences «sur le tas» dans lesquelles un petit groupe de travailleurs et de cadres de bureaux ou d'usines véritables, généralement rassemblés dans un même lieu de travail, sous la direction d'un chercheur, mettaient à l'épreuve des théories qui étaient ainsi testées dans des conditions réelles et dont on évaluait le potentiel d'universalité.

Il faudrait écrire tout un livre si l'on voulait dresser la liste des principales théories seulement de la QVT. Cette liste irait des études de «l'effet Hawthorne» de Mayo à la fin des années 20 jusqu'aux travaux de chercheurs behaviouristes américains tels que Rogers, Maslow, Tamenbaum, Argyris, Herzberg, McGregor, Bennis, Likert et Beckhard, et des pionniers européens tels que Thorsrud, Emery et Trist et jusqu'aux grands théoriciens-praticiens d'aujourd'hui tels que Vroom, Walton, Hackman, Lawler, Kanter, etc.. De ces théories dérivent des notions largement acceptées telles que les «Théorie X et Théorie Y» de McGregor sur les comportements de gestion et les dérivés que sont les notions de «grille de gestion» de Blake-Mouton, la théorie sur la croissance en quatre phases de Likert, etc. Qu'il suffise de dire ici, schématiquement, que la plupart des contributions au développement de la QVT ont été apportées par des chercheurs behaviouristes, toutes appartenant ou apparentées à la discipline psychologique intitulée «comportement organisationnel» et toutes visant à promouvoir une interaction humaine plus efficace et plus productive sur le lieu de travail. Un très petit nombre de contributions importantes sont le fait d'ingénieurs industriels, tels que Davis et Rubinstein et de certains

ergonomes, mais chaque fois en association avec des théoriciens behavioristes.

Un grand nombre des premières théories émises dans les années 60 et au début des années 70 basées sur la science du comportement tournaient autour de la notion d'enrichissement du travail ou d'élargissement des tâches, procédé par lequel on voulait rendre les tâches et les emplois plus «humains». Herzberg fut le chef de file de cette école. D'autres reprenaient des notions nouvelles que Walton et d'autres ont intitulées «restructuration des tâches», par laquelle le travail à la chaîne est restructuré de façon à le rendre moins fastidieux et moins onéreux, généralement par la mise sur pied d'équipes de travail structurées selon au moins une bonne douzaine de variantes.

D'autres théories encore tournaient autour du «système socio-technique» proposé par Trist, Thorsrud, Davis et d'autres, qui considère les processus de travail comme impliquant à la fois des systèmes sociaux et des systèmes techniques et qui recherche une intégration maximale des deux.

Les résultats de ces milliers d'expériences américaines en milieu de travail sont très divers. En effet, à quelques exceptions près, elles étaient menées de façon isolée dans des ateliers particuliers, dans une usine parmi d'autres ou un bureau parmi d'autres d'une grande entreprise. Étant donné leur genèse théorique, la plupart étaient conduites isolément et non pas en conjonction avec d'autres mesures qui auraient souvent été nécessaires. De nombreuses entreprises ont testé la notion d'horaire de travail alternatif que certains appellent les «heures flexibles». De nombreuses organisations ont mis à l'essai une ou plusieurs notions nouvelles de communications internes afin d'informer mieux et plus rapidement les employés. Ainsi qu'on l'a noté, de nombreuses organisations expérimentent aujourd'hui le cercle CQ ou diverses autres variantes de comités mixtes patronat-syndicat ayant pouvoir de résoudre les problèmes; les comités prévus par la convention collective de 1980 dans l'industrie de l'acier en sont un exemple. De nombreuses entreprises ont essayé diverses sortes de formation intensive en matière de contact humain, de valeurs et de gestion dynamique. De nombreux bureaux et usines ont été soigneusement conçus pour traduire sur le plan physique certains des préceptes d'interaction proposés par l'une ou l'autre théorie. Toutes ces expériences relèvent de la QVT; chacune constitue un aspect de l'approche fondamentale QVT fondée sur les valeurs et la dynamique.

5. PLANIFICATION D'ABORD, TACTIQUE ENSUITE

Il n'est pas douteux qu'une sélection judicieuse et prudente des structures tactiques les plus appropriées, parmi la masse sans cesse croissante d'options disponibles, est une étape essentielle dans l'amélioration de la qualité de la vie au travail. Ainsi que le fait le médecin avant de prescrire un traitement, il convient, avant de choisir un remède, d'analyser au préalable soigneusement les problèmes spécifiques, les motifs de plaintes, les insuffisances et les caractéristiques fonctionnelles d'une organisation donnée, ses insuffisances technologiques, la nature, les besoins et les doléances de la main-d'oeuvre, la nature des problèmes existant dans les relations de travail, les données de performance telles que absentéisme, roulement des employés, taux

d'erreurs, etc. Certaines sociétés intitulent cette analyse en profondeur «étude du climat de travail». Les praticiens expérimentés savent que le bon *choix* des remèdes — la sélection des options tactiques QVT — peuvent signifier le succès ou l'échec de tout effort. Il n'est pas exagéré de dire que la plus grande difficulté dans un projet QVT est la sélection des structures tactiques les mieux appropriées à chaque lieu de travail et que celles-ci varient très sensiblement d'un lieu de travail à l'autre, même à l'intérieur d'une même entreprise. Il n'est pas exagéré non plus de dire qu'un des fondements de toute cette approche est la croyance inébranlable que les mieux à même de prescrire le bon remède ne sont pas des experts de l'extérieur mais plutôt les hommes et les femmes qui travaillent sur place et savent le mieux quels sont les domaines où une amélioration est nécessaire et possible.

Une analyse sage et détaillée, le choix prudent de par où il convient de commencer, le choix réfléchi de l'ensemble d'approches tactiques convenant à chaque site, une bonne sélection et programmation des mesures à prendre dans les phases initiales et subséquentes, tout cela exige une planification préalablement à la mise en oeuvre d'une structure tactique, ou de deux ou de trois.

La planification — une planification soigneuse et méticuleuse de chacun des grands domaines d'un projet QVT — est un préalable obligatoire dans toute organisation bien gérée, et plus grande est l'organisation, meilleure doit être la planification.

Lorsqu'il s'agit de lancer un nouveau produit, de construire une nouvelle usine, de procéder à une acquisition ou une fusion, ou même de procéder à une nouvelle répartition des responsabilités de gestion, la plupart des organisations consacrent de nombreux mois et des centaines d'heures de travail à la planification méticuleuse de chaque étape avec l'approbation de la haute direction avant la mise en oeuvre. Pourtant, jusqu'à très récemment et sauf peut-être quelques exceptions notables, les enthousiastes de la QVT dans les organisations américaines se sont jetés à corps perdu dans la mise en oeuvre tactique dans des locaux choisis au hasard, sans plan d'ensemble, sans l'approbation de la haute direction, sans que la direction ou les syndicats comprennent ce qui est en jeu, et sans même parfois que la direction centrale soit informée. Aucune politique bien planifiée, éprouvée, visant à ce que la QVT devienne une *partie intégrante* des objectifs organisationnels — plutôt que *d'être à part* de ces objectifs comme c'est trop souvent le cas — n'est suivie. Ces initiatives qui mettent la charrue avant le boeuf donnent le même résultat que si un directeur de production qui découvre une technologie nouvelle l'introduisait à la va-comme-je-te-pousse dans le processus de production, sans en informer ses supérieurs et sans penser à l'intégration du processus de production dans son ensemble.

Une telle approche empirique, dépourvue de planification et de stratégie, constitue actuellement le grand danger encouru dans les efforts QVT. Car sans une politique réfléchie et soigneusement conçue, sans la sélection des options tactiques qui conviennent le mieux et du meilleur endroit pour les lancer, on aboutit à une ruée hâtive et irréfléchie sur le premier remède artificiel qui se présente. C'est précisément cette attitude qui paraît être aujourd'hui la règle plutôt que l'exception dans le monde industriel américain.

Pourtant, très souvent, même lorsque la planification stratégique est bonne, on s'aperçoit que les partisans mêmes de la QVT à l'intérieur d'une organisation considèrent celle-ci comme distincte ou séparée des objectifs organisationnels d'ensemble, comme s'il s'agissait d'un côté de pommes et de l'autre d'oranges qui ne sauraient se comparer. Même dans les revues qui traitent de la QVT, on lit trop souvent que l'objectif doit être le changement organisationnel, sans référence à une meilleure productivité, une meilleure profitabilité et de meilleures relations de travail. Pourtant, il est évident que si la QVT ne fournissait pas des améliorations dans tous ces domaines, elle n'aurait pas sa place dans une entreprise bien gérée.

Il en résulte que dans de nombreux — mais non dans tous — programmes QVT lancés dans les entreprises américaines (sous quelque appellation que ce soit) il existe un décalage regrettable et tout à fait inutile entre les objectifs humains de la QVT et les objectifs globaux de l'entreprise. Pour dire les choses différemment, il existe — et il continue d'exister dans la majorité des organisations qui adoptent la QVT — une absence grave et même dangereuse de la perception qu'une meilleure gestion de la main-d'oeuvre doit être un objectif vital des entreprises américaines dans les années 80.

Ce qui accroît encore le problème est que la plupart des efforts QVT aujourd'hui sont encore confiés exclusivement aux directions du personnel ou aux directions des ressources humaines. Il en résulte souvent que la QVT est considérée par les chefs des opérations comme une affaire qui intéresse le Personnel et qui n'a rien à voir avec la production si même elle ne vient pas la gêner. Ainsi qu'un vice-président en charge des opérations me l'a confié, jusqu'à ce qu'il comprenne la contribution véritable des technologies QVT à la performance de la production, il les considérait comme «une autre astuce des services du Personnel», que l'on approuvait verbalement pour l'oublier aussitôt.

Au contraire, lorsque les chefs de production apprennent, ainsi qu'ils le peuvent et le doivent, qu'une bonne gestion humaine (et après tout la QVT n'est rien d'autre) constitue un objectif opérationnel vital dans les années 80, tout aussi important que de remporter un nouveau marché ou d'accroître la qualité, la QVT trouve la place stratégique qui lui revient au sein de l'organisation: dans la chaîne de production, appartenant à la chaîne de production, développée et nourrie par les cadres de production, la direction du Personnel ne faisant oeuvre que d'*expert-conseil* en la matière.

Mais lorsque la QVT — ou la gestion humaine contemporaine — *est* perçue comme un objectif opérationnel qui vaut la peine d'être poursuivi par les cadres de production dans l'organisation, alors il se produit quelque chose de stratégique qui est d'une importance vitale pour le succès QVT au niveau tactique. Toute la direction de l'organisation, du haut jusqu'en bas de l'échelle de commandement, devient opérationnellement *engagée* dans le succès de la QVT. Un climat favorable émerge tout d'un coup du haut en bas de l'échelle; l'organisation prend conscience que la haute direction favorise activement la QVT. Dans ce nouveau climat, tout le système de récompenses du haut en bas de l'échelle change en incluant des récompenses pour les succès QVT. Les cadres moyens qui, dans un climat défavorable sont générale-

ment réticents à entamer des activités tactiques QVT dans leur domaine, se voient tout d'un coup stimulés.

Ce qui est encore plus important, stratégiquement, est la quasi certitude que l'absence d'un tel engagement du haut en bas de l'échelle, c'est-à-dire l'existence d'un climat défavorable, entraînera probablement l'échec aux niveaux aussi bien stratégique que tactique. Dans plusieurs efforts tactiques hautement prometteurs auxquels nous avons participé, et dans une multitude d'autres que nous avons pu observer, il n'existait pas d'appui et d'engagement clair, sans ambiguïté, les efforts QVT tactiques dans les bureaux et les usines — aussi sains, appropriés et productifs soient-ils — restaient confinés dans le petit secteur ou service où ils avaient commencé, sans diffusion vers le reste de l'organisation, et se sont chaque fois éteints par inanition stratégique. L'appui stratégique est indispensable à la réussite tactique.

Pourtant, ainsi que le Président du Conseil d'administration de AT&T l'a dit en termes d'une clarté cristalline dans sa directive, l'une des qualités stratégiques cardinales d'un bon programme QVT dans une entreprise est qu'il ne peut ni ne doit être imposé par décret d'en haut. La recherche d'un climat favorable — de l'occasion d'essayer — est une imposition à l'envers: elle ouvre des portes qui restent généralement fermées dans un style de gestion traditionnel. Elle préserve le caractère volontaire de la QVT, ainsi qu'il se doit. Mais elle récompense plutôt que de punir ceux qui se portent volontaires pour travailler à son succès.

Une fois que le climat QVT s'enracine, que l'entreprise gagne en expérience et comprend mieux la contribution que les objectifs QVT peuvent apporter à son fonctionnement, les avantages pratiques et matériels apportés par la QVT croissent en proportion presque directe. Lorsqu'il est *permis* de gagner par une meilleure gestion humaine, on gagne.

LA GESTION ET L'AMÉLIORATION DE LA QUALITÉ DE LA VIE AU TRAVAIL: UN SURVOL MANAGÉRIEL

par Maurice Boisvert
Professeur
École des Hautes Études Commerciales
Montréal

INTRODUCTION

L'amélioration de la qualité de la vie au travail (QVT) implique ordinairement des transformations profondes dans la gestion des entreprises. La résistance proverbiale des cadres lors de ce type d'intervention témoigne d'ailleurs éloquemment de la véracité d'une telle affirmation. Pour saisir toute l'ampleur des changements impliqués et même comprendre les réactions parfois négatives d'employés de tous niveaux, il faut comprendre en quoi consiste le cadre de vie habituel dans l'entreprise.

Depuis les débuts de la révolution industrielle, au moins six écoles ou traditions de pensée se sont développées et juxtaposées pour expliquer le sens profond de l'action organisée au niveau de la firme: tradition économique, formaliste ou classique, interpersonnelle, décisionnelle, analytique et politique. Nous allons tour à tour décrire, puis souligner dans chaque cas, l'ampleur des changements qu'implique une volonté d'amélioration de la QVT.

Pour ce faire, il faut auparavant saisir le sens de l'expression «amélioration de la qualité de la vie au travail».

L'IDÉE DE «QUALITÉ DE VIE AU TRAVAIL»

Les idées ont leurs origines et le sens qu'elles portent n'en peut être séparé. C'est probablement à l'occasion de la conférence d'Arden House tenue en 1972 aux États-Unis que l'on retrouve pour la première fois une utilisation officielle de l'étiquette «*Quality of Working Life*». Déjà des auteurs tels Maslow, McGregor ou Herzberg avaient fait école et dénoncé la piètre qualité des conditions de travail, tant dans les bureaux que dans l'industrie. En Europe, Friedman, Touraine, le Tavistock Institute de Londres et des scandinaves tels Thorsrud ou Engelstadt avaient fait de même, de sorte qu'il y avait bourgeonnement des efforts de dénonciation du taylorisme et de réaménagement du travail. Le risque était réel qu'attention et énergie viennent à être mobilisées pour prouver la supériorité d'une approche quelconque à la réorganisation du travail plutôt qu'être dirigées vers la réalisation d'une amélioration tangible des situations concrètes.

Des intervenants plus ou moins familiers avec les travaux du Tavistock ont vu dans l'expression «qualité de vie au travail», une possibilité de créer un terrain neutre susceptible de rassembler tous les efforts jusqu'ici séparés et peut-être de constituer une masse critique propre à accélérer le changement.

Il convient à ce point d'ouvrir une parenthèse. L'expression «qualité de vie au travail» ne réfère pas tant à une réflexion théorique sur le sens du travail qu'à une volonté et à des efforts concrets d'amélioration du travail. Cela signifie qu'il y a là détermination de passer à l'action, même si les caractéristiques idéales du travail demeurent encore objets de controverses et d'études.

On peut distinguer deux ancrages des interventions faites sous l'appellation de qualité de vie au travail (QVT). Il y a cette volonté d'élimination du travail dangereux, ennuyant ou asocial que l'on peut justifier par référence aux besoins de base énumérés par Maslow. Mais il y a aussi la recherche d'un travail intéressant, valorisant, stimulant et productif.

Il est aussi possible d'emprunter deux avenues principales de changement. On peut avoir recours à l'automatisation et fermer les yeux sur le sort de ceux qui doivent apprendre un nouveau métier ou chercher un autre emploi. On peut aussi, sans refuser systématiquement le progrès, mettre l'accent sur l'enrichissement du travail. C'est d'ailleurs cette solution qui caractérise le mieux, qu'elle soit individuelle ou collective, les tentatives d'amélioration de la QVT. On assiste alors et typiquement à une transformation réelle et profonde de l'organisation. Il y a rééquilibre des statuts mutuels, les employés de la base accédant à une citoyenneté plus grande dans l'entreprise, ceci malgré une résistance parfois acerbe des cadres, que ceux-ci appartiennent à la hiérarchie managériale ou syndicale. De plus, il y a revalorisation du travail en soi et d'une vision de l'humain qui fait de lui un producteur avant d'en faire un consommateur.

Améliorer la QVT, c'est donc humaniser le travail pour que l'homme ou la femme retrouve une dignité dans son rôle de producteur. Pour ce faire, il faut évidemment tenir compte de l'éventail complet des besoins évoqués par Maslow. L'image qui traduit le plus éloquemment le sens profond de tentatives d'amélioration de la QVT est celle de l'artisan pour qui, notons-le, travail et vie privée ou communautaire existent souvent en symbiose.

La conception même de l'entreprise se trouve elle aussi modifiée. D'outil complexe de production de biens et services, elle devient un milieu de vie. Il y a donc refus du cloisonnement entre les multiples facettes de l'activité humaine; l'employé n'accepte plus alors l'appellation de «ressource humaine» qui, certes, en reconnaît le potentiel d'action, mais le ravale en même temps au rang d'outil, de machine ou de bien matériel.

Que faut-il modifier pour humaniser le travail sans pour autant sacrifier la profitabilité ou la productivité de l'entreprise?

Quatre objets d'intervention peuvent être distingués. *Le travail en soi* doit être modifié de façon à permettre à l'employé de faire usage de ses compétences, d'apprendre, de conserver une marge d'autonomie ou plus simplement, de faire appel au travail, à son intelligence, son affectivité et son esprit d'initiative. *La participation* de l'employé doit être favorisée surtout en ce qui a trait aux décisions locales et immédiates concernant son travail, mais aussi touchant les choix qui, à plus longue échéance, vont modeler son cadre d'action dans la firme. *L'environnement physique* doit être réaménagé de sorte que le travailleur conserve son intégrité physique et mentale dans l'entreprise. Finalement, la jonction

du *temps de travail et de vie privée* doit être harmonisée pour faciliter le passage de l'un à l'autre sans que l'une quelconque de ces sphères d'activité soit sacrifiée à l'autre. En somme, l'employé devient une personne au plein sens du terme et l'entreprise prend visage de milieu de vie.

Bien que de tels changements concernent tout d'abord les ouvriers, leur impact se fait vite ressentir sur la hiérarchie qui vit alors une expérience profonde de débureaucratisation et de rapprochement des statuts. C'est précisément ces dernières modifications que nous allons maintenant examiner.

LA TRADITION ÉCONOMIQUE

Adam Smith, puis Charles Babbage ont, dès le 18e siècle, proposé une conception de l'entreprise reposant sur l'organisation du travail de l'employé par la direction. D'artisan, l'employé devenait ressource soumise au bon vouloir du propriétaire gérant, lequel en délimitait l'action pour tirer le meilleur parti possible d'économies d'échelles par le biais de la parcellisation des tâches et de la spécialisation. Réduit à sa plus simple expression, le travail ne devenait qu'un moyen de subsistance, alors que le poids de la gérance assurait le respect étroit de règles de production.

C'est désormais la dynamique du «marché» qui allait s'imposer comme moteur de la firme. Celle-ci devenait un outil de production, une machine bien huilée dont les pièces inutiles ou usées pouvaient être sans peine mises au rebut. Il n'est pas surprenant que les conditions de travail s'en soient trouvées déplorables; après tout, ne louait-on pas l'usage de l'ouvrier durant une période donnée! Les firmes de cette époque étaient relativement de petite taille, aussi n'y avait-il que peu de paliers hiérarchiques! Le gérant décidait de la production, le contremaître surveillait les ouvriers qui, eux, produisaient!

Certes, on ne retrouve ni une telle simplicité de l'appareil de production ni une domination aussi totale de l'ouvrier dans l'entreprise moderne. Pourtant, plusieurs autres caractéristiques se portent encore fort bien. Il y a mention de responsabilité sociale de la firme, mais ce sont d'abord et avant tout les lois du marché, c'est-à-dire l'offre et la demande qui règlent le rythme d'activité, la firme continuant d'être perçue comme un outil de production de biens ou services. On continue d'ailleurs d'expliquer la présence de l'employé par la recherche de gains monétaires qui eux-mêmes dépendent de la «valeur au marché» des compétences offertes par l'ouvrier et recherchées par la firme. La monétarisation des rapports humains a connu des fluctuations, mais jusqu'à tout récemment, il était vu sinon désirable, du moins possible, de compenser monétairement pour les risques du travail et ses atteintes à la santé du travailleur.

Il existe de même toujours des *droits* de gérance qui, à la suite de l'apparition d'associations syndicales, sont grugés miette par miette lors d'affrontements parfois violents. Ceux-là conduisent presque inévitablement à une polarisation des positions, à un réaffermissement de la perception d'intérêts diamétralement opposés du patronat et de la force ouvrière, chacun visant à accaparer une part toujours plus grande du surplus d'opérations.

L'idée de QVT heurte de front une telle vision de l'entreprise et du travailleur. La firme devenant non plus seulement un outil, mais aussi un milieu de vie, la gamme des

motifs de travail rejoint celle de la vie dans son ensemble et il n'y a plus de distinction fondamentale de statut entre la base et la direction. De même, il n'existe plus de droits sacrés de gérance, toutes les facettes de la vie de l'entreprise devenant abordables en principe aux ouvriers, la règle de l'accès selon la compétence remplaçant la seule filiation directe avec la propriété.

LA TRADITION FORMALISTE

Les calculs que l'économiste laissait à la main invisible du marché, doublée du sens commun, paraissaient insuffisants à l'ingénieur qu'était Frederick Winslow Taylor. Au tournant du siècle, il décide de substituer la démarche scientifique à la règle de la tradition. Réaffirmant la dichotomie entre ceux qui décident et ceux qui produisent, il fait de la hiérarchie une équipe de scientistes qui observent les gestes des travailleurs, éliminent l'inutile, modifient les outils de production pour tenir compte des capacités physiologiques et misent sur l'appât du gain pour stimuler l'effort et, du même coup, souligner la communauté d'objectifs tant à la direction qu'à la base. Cette conception devait bientôt, avec Ford, trouver son aboutissement extrême dans la constitution de chaînes d'assemblage où le geste répétitif annonce déjà le remplacement de l'homme par le robot.

Il restait toutefois à faire pour le gestionnaire oeuvre analogue, c'est-à-dire à codifier, puis rationaliser son action. C'est un Français, Henri Fayol, qui s'attaqua à cette tâche. Vers 1916, il décrit une conception de la gestion axée sur l'accomplissement de fonctions tels la vente ou les achats. Là où il innove, c'est en identifiant une nouvelle fonction, la fonction administrative correspondant à un processus continu auquel contribuent tous les gestionnaires. Ce processus est lui-même décomposé en étapes de gestion connues aujourd'hui sous les appellations suivantes: planifier, organiser, doter en ressources, diriger, contrôler. Fayol va plus loin, il suggère quatorze principes telles l'unité de commandement et la correspondance entre autorité et responsabilité qui concrétisent sa philosophie de gestion.

Tant Fayol que Taylor sont finalement reçus favorablement dans le milieu académique comme dans le milieu des affaires, de sorte que leur message se trouve bientôt incorporé à la structure même des entreprises. Quelle grande entreprise ne possède pas son service de planification, de contrôle, son bureau des méthodes ou du personnel?

Il faut toutefois attribuer à un troisième auteur, Max Weber, la caractérisation d'une hypothèse complète de structuration de l'entreprise par le biais d'un «modèle idéal» d'organisation. Le modèle bureaucratique en est un où formalisation et standardisation des postes, où règles et procédures et centralisation des décisions visent l'objectivité des décisions et la protection de l'arbitraire. Une telle structure reste évidemment lourde, mieux adaptée à des milieux stables pour lesquels la codification des actions peut devenir rentable. Comme il n'y a pas de milieu tout à fait immobile, il est devenu coutume de parler de bureaucratisation plutôt que de bureaucratie, cette tendance affectant surtout les firmes de grande taille ou de longue tradition.

L'amélioration de la QVT implique un rejet partiel de cette tradition de pensée. Elle nie tout d'abord cette distinction entre la base et la

gestion. Notamment par l'enrichissement du travail, elle propose que planifier, organiser, diriger, contrôler deviennent des tâches partagées par tous les membres de l'entreprise. Puis elle oblige à voir dans l'humain autre chose qu'un assemblage de gestes codifiables. Au contraire, pour réaliser le projet cher à Taylor, il faut désormais pénétrer l'univers mental et affectif du travailleur en structurant les situations de façon telle que le travailleur lui-même se révèle à l'autre, ce qui ne peut se réaliser que si chacun peut à sa façon influencer l'autre.

L'idéal QVT devient donc l'opposé même de la bureaucratie. Ce qui devait assurer l'efficacité même de l'entreprise, le recrutement sur la seule base de la compétence technique, accompagné de l'isolement de tous et chacun pour éviter les influences indues, prend allure de circonstances qui vont plutôt garantir le minimum d'efforts, le désintéressement, la passivité, le refus du changement, en somme l'ossification de l'entreprise. Améliorer la QVT, c'est donc débureaucratiser l'entreprise, déposséder le cadre de ses droits exclusifs et faire de tous les employés des managers.

LA TRADITION INTERPERSONNELLE

La conception physicaliste des réactions humaines au travail chère à Taylor ou même aux économistes était, vers la fin des années vingt, remise en question par des chercheurs de l'université Harvard. Les expériences menées à l'usine Hawthorne de la Western Electric devaient montrer que les employés:

- réagissent aux caractéristiques sociales et non seulement physiques de leur milieu de travail;
- forment des groupes en milieu de travail, lesquels modifient tant leurs perception et attitude que leur comportement;
- n'agissent pas comme s'ils voulaient maximiser leurs gains monétaires à court terme, mais ajustent leur rythme de travail pour tenir compte des pressions de groupe ou pour rechercher une plus grande sécurité d'emploi.

Cette découverte de la complexité et du caractère social des motivations au travail amena l'entreprise à réaliser un vaste programme d'entrevues qui, faut-il l'avouer, servait plus à désamorcer les tensions, décharger les frustrations qu'à modifier de façon tangible le milieu de travail. Le mouvement des relations humaines était né. Dès lors les études de l'employé inspirées par la psychologie ou la sociologie se multiplièrent.

Lewin, puis Morse et Reimer montrèrent que participation et engagement personnel face à une décision allaient de pair. Maslow, McGregor, puis Argyris proposèrent une vision humaniste de l'humain au travail, la dynamique de groupe se proposa de libérer l'affectivité des cadres et Herzberg montra que pour satisfaire le travailleur, il ne suffisait point d'élargir le travail, mais qu'il fallait l'enrichir sans par ailleurs négliger ces facteurs d'hygiène tels les avantages sociaux ou l'environnement physique de travail, qui peuvent accaparer l'attention des employés. Désormais, le mouvement délaissait l'appellation de relations humaines pour lui préférer celle de ressources humaines.

Avouons que l'amélioration de la QVT ne rejette pas, mais intègre plutôt l'ensemble des apports de cette tradition. Dans certains cas, il y a même acceptation du groupe

comme composante organisationnelle de base. Par ailleurs, il y a rejet de deux caractéristiques historiques de cette tradition. Tout d'abord, l'idée de QVT s'oppose à la manipulation que visaient plusieurs employeurs par le recours à la psycho-sociologie. La tape dans le dos, le tutoiement, l'écoute devenaient des outils à bon marché d'apprivoisement des travailleurs; il s'agissait de feutrer les pas, de ganter de velours la main de la direction qui demeurait toujours aussi ferme et hors d'atteinte. Au contraire, l'amélioration de la QVT repose sur l'ouverture mutuelle des parties présentes à la possibilité d'une influence réciproque réelle. Toute velléité de manipulation condamne alors l'intervention à l'échec.

En second lieu, il y a aussi refus de l'attribut de ressources accolé à l'humain au travail. Accepter l'appellation de ressources humaines, c'est ouvrir insensiblement la porte au transfert sur l'humain des pratiques de gestion développées à l'égard des ressources financières et matérielles. C'est au contraire la personne, et non la ressource humaine, qui devient dans une optique QVT la composante principale de l'entreprise.

Ajoutons que de cette tradition, il y a aussi emprunt de pratiques de changement réunies sous le nom de développement organisationnel et dont l'origine remonte également aux travaux de Kurt Lewin.

LA TRADITION DÉCISIONNELLE

Simon, puis à sa suite, Cyert et March ont mis, au début des années cinquante, la décision au centre des préoccupations de gestion. Rejetant la vision économiste qui voyait le travailleur ou le gestionnaire comme cherchant à maximiser la rentabilité de ses actions, ils lui substituèrent la notion du satisfaisant. L'employé était désormais vu comme choisissant entre peu de solutions possibles celle qui lui paraissait être le meilleur compromis entre des objectifs parfois contradictoires. Ce décideur n'était d'ailleurs guère assuré de faire ce qu'un observateur externe aurait qualifié de meilleur choix, puisqu'il n'avait accès qu'à un stock limité d'information d'ailleurs biaisée.

Peu à peu, l'humain se voyait modélisé comme une machine à prendre des décisions, comme un ordinateur extrêmement complexe réagissant à des stimuli structurés par l'organisation. Dans cette tradition, la hiérarchie, la départementalisation, la limitation des responsabilités (et de l'autorité) constituent autant de moyens de ne pas surcharger l'ordinateur humain et de lui permettre d'accorder toute l'attention voulue aux problèmes qui relèvent de sa compétence. Certes, la décentralisation est recommandée, mais encore là, il s'agit de dégager les circuits organisationnels pour les réserver à la transmission des communications majeures.

Il s'agit donc là du remplacement des visions mécanistes primitives des premiers économistes ou du taylorisme par une conception de l'humain tout aussi réductioniste mais nettement plus sophistiquée. À la limite, on reconnaît l'existence des groupes, mais il s'agit alors de coalitions s'affrontant pour mettre la main sur ressources et bénéfices organisationnels. S'il est un motif humain qui s'ajoute à l'appât du gain, c'est bien la recherche du pouvoir, la satisfaction d'autres besoins passant à l'arrière-plan des considérations théoriques et pratiques.

L'amélioration de la QVT ne peut se faire s'il y a maintien de cette représentation de l'entreprise comme un champ de bataille où chaque armée cherche à mettre la main sur le «slack». Tout en reconnaissant l'existence d'intérêts divergents, elle affirme aussi la domination des intérêts convergents. Bien que cela soit parfois passé sous silence, coopération et conflit doivent désormais coexister. De plus, il y a refus de la primauté du cognitif sur l'émotif et reconnaissance de la dimension valorielle de l'action humaine.

À vrai dire, la tradition décisionnelle se préoccupe peu ou pas de l'ouvrier, axant ses remarques sur les managers et la gestion. Elle fait donc implicitement de la décision l'apanage des managers, ce que réfute évidemment l'approche QVT. Admettre les travailleurs de la base comme membres légitimes des coalitions annonce donc un chambardement probable des règles du jeu avec une multiplication des «centres» d'initiative et de décision.

L'APPROCHE ANALYTIQUE

Suite à la dernière guerre moniale, les entreprises prennent conscience du potentiel d'application de la mathématique. Bientôt, gestion des stocks de marchandises ou des investissements (gestion de portefeuille) sont modélisés. De fait, aucune des fonctions traditionnelles de l'entreprise n'échappe à l'emprise de la rationalisation. Veut-on choisir les médias de publicité, il faut faire appel à la programmation linéaire. S'intéresse-t-on à l'étude des carrières? Les chaînes de Markov vont aider à y voir plus clair, etc.

Par delà l'utilisation locale de l'outil mathématique se développe une prise de conscience des interrelations existant entre les diverses activités et évènements constituant l'organisation.

Von Bertalanffy propose alors une vision systématique de ces interrelations; l'approche systémique est née. D'outil de réflexion qui fait prendre conscience de l'existence de phénomènes tels les délais, l'amplification ou la réduction automatique des écarts, l'inertie, l'*approche systémique* deviendra elle aussi mathématisée et le modèle DYNAMO élaboré à MIT par Forrester servira à mettre à nu l'écheveau des interrelations existant, par exemple, entre les divers aspects de la vie d'un journal. On prendra alors conscience de l'existence d'effets pervers des systèmes, c'est-à-dire d'impacts générés par la complexité des interrelations et qui échappent au raisonnement traditionnel.

L'entreprise reste donc ici un outil de production de biens et services. Cette optique est même poussée à l'extrême comme chez Forrester pour qui la firme n'a plus rien d'humain. Ce n'est plus qu'un réseau de flux d'énergie, d'information marqué de croisement, de délais, d'amplification et de détours.

Améliorer la QVT, c'est au contraire affirmer avec véhémence l'importance de l'humain dans l'entreprise, c'est aussi descendre l'expert de son piédestal pour l'obliger à partager ses compétences avec les employés qui eux partageront avec lui leur connaissance interne des situations. C'est aussi croire que le rendement optimal de l'entreprise ne dépend pas uniquement ou même parfois principalement de la maximisation de l'agencement isolé de flux techniques, mais requiert une considération étroite et conjointe de la double nature organisationnelle, c'est-à-dire de sa nature technique et sociale. À vrai dire, ceci découle surtout de l'utilisation de l'approche sociotechnique pour améliorer la QVT.

Cette approche constitue une tentative de fusion des conceptions systémiques de l'entreprise et des apports de la psychologie sociale. Formulée par Trist au début des années cinquante, elle a depuis lors été utilisée un peu partout dans le monde occidental avec des succès marqués, notamment dans les industries manufacturières ou les grandes entreprises de service.

L'APPROCHE POLITIQUE

Déjà présente chez Cyert et March, la tradition politique à l'étude des entreprises s'est surtout développée depuis le début des années soixante. Ancrée sur l'étude des processus décisionnels, elle suggère que la recherche du pouvoir constitue le moteur premier expliquant l'action des managers. Les décisions sont alors prises à la marge, chacun cherchant à préserver sa zone de manoeuvre et à gagner sur celle du voisin. À travers les multiples tractations requises pour qu'il y ait effectivement décision ou à l'occasion de sa mise en pratique, la «rationalité» des décisions disparaît peu à peu. Il y a pour ainsi dire renversement de perspective. L'organisation passe au service des managers en concurrence réciproque. Les préoccupations entourant la carrière deviennent centrales; apparaît même un nouveau style de comportement, celui du Joueur, (ou Gamesman) qui détrône l'Homme de l'Organisation. Vivre dans une entreprise, c'est désormais passer de partie d'échec en partie d'échec, l'important étant bien sûr de chercher à fixer les règles du jeu.

L'oeuvre amorcée par Berle et Means, puis consacrée par Galbraith est ici dynamisée. La voix de la propriété devient presqu'une fiction, les managers professionnels assumant sans équivoque la responsabilité de la détermination des conduites dans l'entreprise.

Cette tradition ne cadre pas non plus avec la QVT qui reconnaît l'importance du sens social du travail, qui souligne l'importance pour l'employé, à quelque niveau que ce soit, de remplir des tâches utiles, qui voit dans l'entreprise, non un échiquier, mais un outil et un milieu de vie. Toutefois, la réalité du pouvoir est aussi reconnue dans les tentatives d'intervention, non pas comme constituante ultime des mobiles d'action, mais comme moteur important de plusieurs des gestes des cadres tant syndicaux que patronaux.

Cette reconnaissance fait que le design même d'une intervention doit faire large place à l'identification des zones et jeux de pouvoir de même qu'à la sécurisation des cadres. En effet, tant les cadres inférieurs que les délégués syndicaux perdent leurs moyens de pression quotidiens advenant l'opérationalisation de l'esprit QVT. Les premiers passent au rang de formateurs, d'experts techniques, de gestionnaires à long terme des unités de travail, les seconds voient au soutien technique des employés dans leur dialogue avec la direction, de même que dans leur consultation des documents d'information remis par la firme et se préoccupent beaucoup plus du maintien de l'esprit plutôt que de la lettre d'une convention collective dont l'épaisseur d'ailleurs a été réduite de façon draconienne.

SOMMAIRE

En somme, les tentatives d'amélioration de la QVT modifient profondément chacune des visions modernes de la gestion entretenues plus ou moins consciemment par les managers. Il ne faut donc pas se

surprendre de la résistance parfois opiniâtre de managers, d'employés de la base, de leaders syndicaux, tous plus ou moins obligés de réviser leurs préjugés et leurs habitudes. Dans la mesure où la vision QVT cadre de plus en plus avec les besoins de l'entreprise et de ses membres, c'est-à-dire qu'elle favorise la souplesse de réaction, la qualité d'opération, l'intérêt au travail, il faut y faire place et modifier en conséquence les idées reçues, même les plus confortables.